



ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA: EL ARTE DE DIAGNOSTICAR, FORMULAR Y EJECUTAR ESTRATEGIAS QUE TRANSFORMAN ORGANIZACIONES

VERÓNICA GARCÍA GARCÍA
JOHANA GARCÍA LEÓN
ELSITA CHÁVEZ GARCÍA
DARWIN RIVERA PIÑALOZA

Convierte tu visión en
resultados tangibles y reales.

ISBN: 978-9907-0-0476-2

2025

**ADMINISTRACIÓN
ESTRATÉGICA: EL ARTE DE
DIAGNOSTICAR, FORMULAR
Y EJECUTAR ESTRATEGIAS
QUE TRANSFORMAN
ORGANIZACIONES**

AUTORES:

**VERÓNICA TATIANA GARCÍA GARCÍA
JOHANA GUADALUPE GARCÍA LEÓN
ELSITA MARGOTH CHÁVEZ GARCÍA
DARWIN VLADIMIR RIVERA PIÑALOZA**



Este libro ha sido debidamente examinado y valorado en la modalidad doble par ciego con fin de garantizar la calidad científica.

©Grupo Editorial BLR
Universidad Estatal de Bolívar
Riobamba – Ecuador
Correo: publicaciones@grupobl.com
<https://grupobl.com/libros-investig>
REPOSITORIO



García, V., García, J., Chávez, E., Rivera, D. (2025) Administración estratégica: el arte de diagnosticar, formular y ejecutar estrategias que transforman organizaciones. Grupo Editorial BLR.

© Verónica Tatiana García García
Johana Guadalupe García León
Elsita Margoth Chávez García
Darwin Vladimir Rivera Piñaloza

ISBN: 978-9907-0-0476-2

El copyright promueve la libertad de expresión, protege la diversidad de ideas y conocimiento, además apoya la libre expresión. Se prohíbe de manera rigurosa la producción o el almacenamiento de esta publicación, ya sea en su totalidad o en parte, está estrictamente prohibido por ley, incluyendo el diseño de la portada, así como su difusión a través de cualquiera de sus medios, ya sean electrónicos, mecánicos, ópticos, de grabación o incluso de fotocopia, sin permiso de los propietarios de los derechos de autor.

FILIACIONES DE LOS AUTORES

Verónica Tatiana García García

Universidad Estatal de Bolívar

Correo Electrónico: vegarcia@ueb.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7829-4713>

Johana Guadalupe García León

Universidad Estatal de Bolívar

Correo Electrónico: jggarcia@ueb.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5084-6149>

Elsita Margoth Chávez García

Universidad Estatal de Bolívar

Correo Electrónico: emchavez@edu.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7290-1623>

Darwin Vladimir Rivera Piñaloza

Universidad Estatal de Bolívar

Correo Electrónico: vrivera@ueb.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5695-9726>



PRÓLOGO

La administración estratégica se ha consolidado como una disciplina esencial en un mundo donde la incertidumbre, la innovación y la competitividad marcan la pauta del desarrollo organizacional. El presente libro, “Administración Estratégica: El arte de diagnosticar, formular y ejecutar estrategias que transforman organizaciones”, surge como una guía para comprender y aplicar de manera integral los procesos que permiten a las instituciones no solo adaptarse a su entorno, sino también liderar el cambio con visión y efectividad.

En estas páginas, el lector se embarcará en un viaje claro y bien estructurado que comienza con un diagnóstico profundo de la realidad interna y externa de las organizaciones. Luego, avanza hacia la formulación de estrategias sólidas y viables, y culmina con una ejecución efectiva que transforma las ideas en resultados concretos. Cada sección ha sido diseñada con un enfoque práctico y reflexivo, con el objetivo de fortalecer las habilidades de liderazgo, fomentar el pensamiento crítico y estimular la innovación estratégica.

Se dirige tanto a estudiantes como a profesionales y líderes empresariales que buscan consolidar una perspectiva estratégica, capaz de generar ventajas sostenibles en un entorno dinámico y globalizado. La administración estratégica, entendida como arte y ciencia, se presenta como el camino hacia la construcción de organizaciones más resilientes, innovadoras y competitivas.

Ing. Danilo García

ÍNDICE

PRÓLOGO.....	i
ÍNDICE.....	ii
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE FIGURAS	xvii
INTRODUCCIÓN	xviii
CAPÍTULO I.....	1
1 EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA.....	1
1.1 La administración estratégica y su importancia en las organizaciones.....	1
1.1.1 Historia y conceptos.....	3
1.1.2 Componentes.....	8
1.1.3 Características	9
1.1.4 Objetivos	10
1.1.5 Importancia	11
1.1.6 Adaptación al entorno cambiante.....	12
1.1.7 Alineación de recursos y capacidades.....	12

1.1.8 Definición de un rumbo claro	12
1.1.9 Ventaja competitiva y sostenibilidad	13
1.1.10 Mejora de la coordinación y comunicación.....	13
1.1.11 Administradores estratégicos.....	13
1.1.12 Administradores del nivel corporativo	15
1.1.13 Administradores del nivel de negocio	16
1.1.14 Administradores del nivel funcional.....	17
1.2 Estrategia y búsqueda de ventajas competitivas	18
1.3 El proceso de administración y/o planificación estratégica	23
1.3.1 Etapas del proceso de administración estratégica	23
1.3.2 Importancia del proceso de administración estratégica	25
1.3.3 Herramientas y técnicas comunes en el proceso	26
1.3.4 Desafíos en la administración estratégica	26
1.3.5 Planificación estratégica.....	26
1.3.6 Características de la planeación estratégica	27
1.3.7 Ventajas de una planificación estratégica	28
1.3.8 KPIs de desempeño	29

1.3.9	Indicadores de desempeño para finanzas	30
1.3.10	Indicadores de desempeño para el equipo de servicio al cliente.....	30
1.3.11	Indicadores de desempeño para el equipo de ventas	31
1.3.12	Indicadores de productividad.....	32
1.3.13	Indicadores de eficiencia	32
1.3.14	Indicadores de eficacia.....	32
1.3.15	Indicadores de capacidad.....	33
1.3.16	Indicadores de calidad	33
1.3.17	Indicadores de rentabilidad.....	34
14	Modelos de administración estratégica	34
1.4.1	Modelos y técnicas de planificación estratégica para organizaciones medianas y grandes	35
1.4.2	Marco VRIO.....	37
1.4.3	Los cuatro componentes del análisis VRIO.....	39
1.4.4	Análisis de la cadena de valor.....	50
1.4.5	OKR	60
1.4.6	Balanced Scorecards o Cuadro de Mando integral	62

1.4.7 Marco Hoshin Kanri.....	66
1.4.8 Marco OGSM.....	73
1.4.9 Planificación estratégica basada en problemas	75
1.4.10 Matriz de Ansoff.....	79
1.4.11 Matriz BCG.....	86
1.4.12 Lean Canvas.....	90
1.4.13 Business Model Canvas	91
1.4.14 Análisis de brechas	92
1.4.15 Planificación de escenarios.....	94
1.4.16 Modelo de congruencia de Nadler-Tushman.....	95
1.4.17 Las 7-S de McKinsey.....	97
1.4.18 Modelo de los 3 horizontes.....	99
1.4.19 Flight Levels	101
1.5 El diagnóstico estratégico	102
1.5.1 Concepto	103
1.5.2 Identidad de la empresa.....	103
1.5.3 Proceso del diagnóstico estratégico	108

1.5.4 La misión, visión, objetivos, los valores y filosofía institucional.....	112
1.5.5 Desarrollo de una visión estratégica	113
1.5.6 Comunicación de la visión estratégica.....	114
1.5.7 Expresión de la esencia de la visión en un eslogan.....	116
1.5.8 Resultados de una clara declaración de visión.....	117
1.5.9 Formulación de una declaración de misión.....	118
1.5.10 Vincular la visión y la misión con los valores de la empresa	119
1.5.11 Establecimiento de objetivos	121
1.5.12 Qué clase de objetivos fijar.....	121
1.6 Filosofía institucional.....	123
1.7 Actividades de aprendizaje Capítulo I.....	124
1.7.1 Actividad 1	125
1.7.2 Actividad 2	126
1.7.3 Actividad 3	127
1.7.4 Actividad 4	128
1.7.5 Actividad 5	129
CAPÍTULO II.....	131

2	DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN	131
2.1	Análisis del macroentorno PEST	131
2.1.1	¿Qué es un análisis PEST o PESTEL?.....	131
2.1.2	Variaciones de PEST.....	132
2.1.3	Usando la herramienta.....	133
2.1.4	Recopilación de información PEST, PESTEL y STEEPLED .	133
2.1.5	Identificar oportunidades y amenazas	142
2.1.6	Ejemplo de análisis PEST	142
2.2	Análisis del micro entorno 5 FP	145
	Fuente: Tomado de https://www.jorligroup.com/	146
2.2.1	Las 5 fuerzas de Porter	147
2.2.2	Rivalidad entre los Competidores Establecidos	147
2.2.3	Amenaza de nuevos participantes	148
2.2.4	Competencia de Productos Sustitutivos/Amenazas de sustitutos.....	152
2.2.5	Poder negociador de los clientes	152
2.2.6	Poder negociador de los proveedores.....	153

2.2.7 Beneficios del modelo de las 5 fuerzas de Porter	154
2.3 Análisis interno: ciclo de vida de producto.....	156
2.3.1 Concepto	156
2.3.2 Análisis del ciclo de vida del producto: objetivos y razones ...	157
2.3.3 Product Lifecycle Management	158
2.3.4 Etapas del ciclo de vida de un producto.....	158
2.3.5 Ejemplo del ciclo de vida de un producto:.....	161
2.4 Análisis de atractividad y Boston Consulting Group	164
2.4.1 Concepto	165
2.4.2 Proceso de elaboración de la matriz BCG.....	165
2.4.3 Significado de cada elemento.....	167
2.4.4 ¿Para qué sirve la matriz BCG?	168
2.4.5 Estrategias derivadas.....	168
2.4.6 Ventajas de la matriz BCG.....	169
2.4.7 Desventajas de la matriz BCG	170
2.4.8 Estrategias derivadas del uso de la matriz BCG	170
2.4.9 Ejemplos de creación de una matriz BCG	171

2.5	General Electric y Radar Estratégico	172
2.5.1	Definición matriz General Electric	172
2.5.2	Proceso de utilización la matriz GE o matriz McKinsey	173
2.5.3	Matriz de directrices estratégicas	175
2.5.4	Radar estratégico.....	179
2.5.5	Ejemplos GE	181
2.6	FODA.....	182
2.6.1	Significado FODA	182
2.6.2	Oportunidades en el análisis FODA.....	184
2.6.3	Preguntas clave para identificar oportunidades.....	185
2.6.4	Ejemplo de oportunidad identificada	186
2.6.5	Amenazas en el análisis FODA.....	186
2.6.6	Preguntas clave para identificar amenazas externas	187
2.6.7	Ejemplo de amenazas identificadas	188
2.6.8	Integración del análisis FODA.....	188
2.6.9	Ejemplo de Análisis FODA	189
2.6.10	Proceso para empezar un FODA	190

2.6.11	Garantizando la profundidad y precisión del análisis FODA	191
2.6.12	Importancia de un análisis FODA	197
2.7	Actividades Capítulo II	204
2.7.1	Actividad 1	204
2.7.2	Actividad 2	205
2.7.3	Actividad 3	207
2.7.4	Actividad 4	208
2.7.5	Actividad 5	209
	CAPÍTULO III	210
3	PROPUESTA Y EVALUACIÓN ESTRATÉGICA	210
3.1	Escenarios de Planificación.....	210
3.1.1	Planificación de escenarios vs. planificación de la continuidad del negocio	211
3.1.2	Planificación de la continuidad del negocio.....	211
3.1.3	Cómo funciona la planificación de escenarios.....	212
3.1.4	Tipos de planificación de escenarios.....	215
3.1.5	Beneficios de una planificación adecuada de escenarios	216
3.1.6	Mitigación de riesgos	217

3.1.7 Mejora de la toma de decisiones	217
3.1.8 Flexibilidad y adaptabilidad.....	217
3.1.9 Alineación estratégica	218
3.1.10 Planificación de contingencias.....	218
3.1.11 Comunicación y colaboración	219
3.1.12 Mayor precisión en las previsiones.....	219
3.1.13 Desafíos de la planificación de escenarios	219
3.1.14 Complejidad e intensidad de recursos	220
3.1.15 Énfasis excesivo en los factores externos	220
3.1.16 Sensibilidad a los supuestos.....	220
3.1.17 Pasar por alto escenarios imprevistos	221
3.1.18 Parálisis de decisiones	221
3.1.19 Seguimiento continuo de los desafíos.....	221
3.1.20 Problemas de planificación de escenarios que se deben evitar	224
3.1.21 Planificación de escenarios sin fines de lucro	225
3.1.22 Planificación de escenarios para software y SaaS	226
3.1.23 Planificación de escenarios de fabricación	226

3.1.24 Planificación de escenarios inmobiliarios.....	226
3.2 Dirección por Objetivos	227
3.2.1 Objetivos	227
3.3 Indicadores	229
3.3.1 Ejemplo	229
3.3.2 Metas	230
3.4 Estrategias	230
3.4.1 Elementos de una estrategia eficaz	231
3.5 Operacionalización de Estrategias	232
3.5.1 Componentes Clave de la Operacionalización.....	233
3.5.2 Ejemplo Operativo: Implementación de Estrategia de Expansión de Mercado en una Empresa de Café Artesanal.....	234
3.6 Evaluación a la planificación estratégica	236
3.6.1 Concepto de evaluación de la planificación estratégica.....	236
3.6.2 Importancia de la evaluación de la planificación estratégica...	237
3.6.3 Criterios de evaluación de la planificación estratégica	237
3.6.4 Herramientas y Técnicas de Evaluación	240
3.6.5 Ejemplo Práctico	240

3.6.6 Matriz de herramientas y técnicas de evaluación.....	241
3.7 Estructura del proyecto de administración estratégica de ciclo	244
3.7.1 Tres tipos y tres niveles de planificación estratégica	244
3.7.2 Estructura	245
3.7.3 Ejemplo	248
3.8 Actividades Capítulo III.....	256
3.8.1 Actividad 1	257
3.8.2 Actividad 2	258
3.8.3 Actividad 3	259
3.8.4 Actividad 4	260
BIBLIOGRAFÍA	262

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modelos y técnicas de planificación estratégica.....	36
Tabla 2. VRIO “La Favorita”.	38
Tabla 3. Actividades cadena de valor.	50
Tabla 4. Componentes Balanced Scorecards.....	63
Tabla 5. Matriz Hoshin Kanri.....	71
Tabla 6. Matriz OGSM.	75
Tabla 7. Matriz Basada en problemas.....	78
Tabla 8. Matriz Ansoff.	82
Tabla 9. Análisis de brechas.	93
Tabla 10. Objetivos estratégicos y financieros.	122
Tabla 11. Actividad 1.	125
Tabla 12. Actividad 2.	126
Tabla 13. Actividad 3.	127
Tabla 14. Actividad 4.	128
Tabla 15. Actividad 5.	129
Tabla 16. Plantilla de análisis PEST.....	134

Tabla 17. Plantilla análisis PESTEL.....	137
Tabla 18. Plantilla análisis STEEPLED.	140
Tabla 19. Ejemplo análisis PEST.	143
Tabla 20. Ciclo de vida de Tamagotchi.	162
Tabla 21. General Electric.	175
Tabla 22. Análisis FODA El Salinerito, Provincia Bolívar.....	202
Tabla 23. Actividad 1.	204
Tabla 24. Actividad 2.	205
Tabla 25. Actividad 3.	207
Tabla 26. Actividad 4.	208
Tabla 27. Actividad 5.	209
Tabla 28. Modelos, técnicas de evaluación.	241
Tabla 29. Análisis PESTEL de Café Andino S.A.	251
Tabla 30. Cinco Fuerzas de Porter de Café Andino S.A.	251
Tabla 31. Análisis FODA de Café Higo S.A.....	252
Tabla 32. Análisis FODA de Café Higo S.A.....	254
Tabla 33. Actividad 1.	257

Tabla 34. Actividad 2.	258
Tabla 35. Actividad 3.	259
Tabla 36. Actividad 4.	260

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Niveles.	14
Figura 2. Estrategias competitivas.....	20
Figura 3. Matriz OKR.....	61
Figura 4. Matriz BCG.....	89
Figura 5. Modelo de Nadler.....	96
Figura 6. Modelo 7S.	98
Figura 7. Modelo de horizontes.....	100
Figura 8. Proceso diagnóstico estratégico.	110
Figura 9. Declaración de visión.....	115
Figura 10. Rivalidad entre competidores.....	146
Figura 11. Ciclo de vida de un producto.	159
Figura 12. Matriz BCG.....	166
Figura 13. Factores de atracción del sector.	174
Figura 14. Pasos para una resiliencia empresarial.....	222
Figura 15. Pasos de la planificación estratégica.	223

INTRODUCCIÓN

La Administración Estratégica es un proceso integral que permite a las organizaciones definir su rumbo, adaptarse a los cambios del entorno y asegurar su sostenibilidad a largo plazo. Implica la formulación, implementación y evaluación de estrategias que alineen los recursos y capacidades internas con las oportunidades y amenazas externas.

En un mundo donde la globalización, la innovación tecnológica y la competencia están a la orden del día, la administración estratégica se convierte en una herramienta esencial para que las empresas no solo se mantengan a flote, sino que también prosperen. Con este enfoque, los directivos y líderes organizacionales pueden desarrollar una visión clara, establecer objetivos coherentes y diseñar planes de acción que les otorguen ventajas competitivas sostenibles.

El estudio de la administración estratégica ayuda a los estudiantes a cultivar habilidades analíticas, pensamiento crítico y la capacidad de tomar decisiones en situaciones complejas, preparándolos para liderar proyectos y equipos en entornos dinámicos y multiculturales. Además, su aplicación no se limita solo al ámbito empresarial; sus principios son igualmente útiles en organizaciones sin fines de lucro, instituciones públicas y proyectos comunitarios.

Si lo aplicamos a un proyecto COI, la administración estratégica cobra un valor especial, ya que fusiona el aprendizaje teórico con la colaboración internacional, permitiendo a los participantes vivir la experiencia de formular y ejecutar estrategias en un contexto real y globalizado.

La asignatura de Administración Estratégica está conformada por tres capítulos como se detalla a continuación:

El Capítulo I, El Proceso de la Administración Estratégica, introduce al estudiante en las fases que conforman este enfoque gerencial, el análisis del entorno, la formulación, la implementación y la evaluación de estrategias. Cada una de estas etapas está interconectada y requiere de información precisa, creatividad en la toma de decisiones y capacidad para adaptarse a los cambios.

Entender a fondo este proceso resulta esencial para que los futuros profesionales puedan cultivar competencias como el liderazgo, el pensamiento crítico y la capacidad de planificación. Según Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998), la estrategia no es solo una herramienta técnica, sino un proceso de pensamiento que permite a las organizaciones anticiparse y adaptarse a un entorno en constante cambio. Al dominar estos elementos, los profesionales están mejor preparados para enfrentar con efectividad los retos que presenta el mercado, haciendo un uso más eficiente de los recursos disponibles y construyendo ventajas competitivas que perduren en el tiempo.

El Capítulo II, Diagnóstico y Análisis Situacional de la Organización, explora cómo una empresa puede evaluar dónde se encuentra en relación con su entorno y sus propias capacidades internas, lo cual es clave para tomar decisiones estratégicas bien fundamentadas. El diagnóstico se lleva a cabo en dos frentes complementarios. Por un lado, el análisis externo busca identificar tanto las oportunidades que ofrece el mercado como las amenazas que podrían poner en riesgo la operación.

Para ello, se recurre a herramientas ampliamente reconocidas como el análisis PESTEL, que examina factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, y el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980), que ayuda a entender la dinámica de la industria.

Por otro lado, el análisis interno permite reconocer las fortalezas y debilidades de la organización mediante la evaluación de sus recursos, capacidades y procesos clave. Aquí cobra relevancia el modelo de la cadena de valor propuesto por Porter (1985), que desglosa las actividades de la empresa para identificar dónde se genera mayor valor.

La verdadera utilidad de este diagnóstico surge cuando ambos análisis se integran. Herramientas como la matriz FODA (también conocida como SWOT por sus siglas en inglés) permiten cruzar esta información de manera estratégica. Como señalan David y David (2017), esta matriz facilita la formulación de estrategias alineadas con las realidades internas y externas de la organización, permitiendo potenciar lo que se hace bien, aprovechar las oportunidades del entorno, reducir las debilidades y enfrentar o mitigar las amenazas, lo que finalmente se traduce en un mejor posicionamiento competitivo.

El Capítulo III, Propuesta y Evaluación Estratégica, aborda la fase de formulación de alternativas estratégicas y el análisis de su viabilidad para cumplir con los objetivos que la organización se ha planteado. Una vez completado el diagnóstico situacional, llega el momento de definir estrategias en tres niveles: corporativo, de negocio y funcional. Cada nivel responde a diferentes preguntas estratégicas y requiere enfoques

específicos (Wheelen y Hunger, 2013). Para generar opciones estratégicas sólidas, se utilizan diversas herramientas analíticas.

Entre ellas destacan la matriz FODA cruzada, que vincula factores internos y externos para sugerir líneas de acción concretas; la matriz de Ansoff (1957), útil para evaluar estrategias de crecimiento en función de productos y mercados; la matriz BCG (Boston Consulting Group), que clasifica las unidades de negocio según su participación de mercado y crecimiento; y el análisis de posicionamiento competitivo, que permite visualizar la posición relativa de la empresa frente a sus competidores. Según Johnson, Whittington y Scholes (2017), la combinación de estos instrumentos no solo enriquece el proceso de toma de decisiones, sino que también aumenta las probabilidades de éxito al momento de implementar las estrategias seleccionadas.

Posteriormente, cada alternativa se evalúa en términos de factibilidad, rentabilidad, impacto y alineación con la misión y visión de la organización. Este proceso permite seleccionar la estrategia más adecuada, garantizando que las decisiones adoptadas respondan al entorno, aprovechen las capacidades internas y generen ventajas competitivas sostenibles.

CAPÍTULO I

1 EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Categoriza los tipos de estrategias aplicables en las diferentes condiciones del negocio.

1.1 La administración estratégica y su importancia en las organizaciones

La administración estratégica es un proceso clave en la gestión de organizaciones, enfocado en formular, aplicar y analizar estrategias para lograr metas a largo plazo. Resulta vital, permite a las empresas ajustarse a un contexto volátil y competitivo, empleando mejor los recursos y uniendo esfuerzos para su máximo desempeño.

A través de la administración estratégica, las empresas desarrollan la capacidad de identificar tanto las oportunidades que se presentan en el mercado como los riesgos que podrían afectar su desempeño. Al mismo tiempo, este enfoque permite realizar una evaluación honesta de las capacidades internas, reconociendo tanto las fortalezas que pueden convertirse en ventajas competitivas como las debilidades que requieren atención. Como plantean Thompson, Strickland y Gamble (2012), una estrategia bien formulada es aquella que conecta lo que la organización hace bien con lo que el entorno demanda, generando así un ajuste estratégico efectivo.

Este proceso de análisis no solo proporciona claridad sobre el estado actual de la organización, sino que también establece un rumbo definido hacia el futuro. Con esta visión compartida, los líderes pueden tomar decisiones fundamentadas en datos y análisis rigurosos, lo que reduce la incertidumbre y aumenta las probabilidades de éxito (Kaplan y Norton, 2008). Además, la Administración Estratégica actúa como un catalizador de la innovación, ya que incentiva a las organizaciones a anticiparse a los cambios del entorno y a buscar constantemente nuevas formas de generar valor para sus clientes, promoviendo así un crecimiento sostenible en el tiempo.

Pero los beneficios van más allá de la toma de decisiones en la alta dirección. Cuando la estrategia se comunica y se integra en todos los niveles organizacionales, desde la gerencia hasta los equipos operativos, se crea una cultura donde cada empleado comprende cómo su trabajo contribuye al logro de los objetivos generales. Según Hrebiniak (2006), la ejecución de la estrategia depende en gran medida de este alineamiento organizacional, ya que, sin él, incluso las mejores estrategias pueden fracasar en su implementación. Este sentido de propósito compartido no solo fortalece el compromiso del personal, sino que también mejora la coordinación entre áreas, lo que se traduce en una mayor eficiencia y en una ventaja competitiva más sólida y difícil de imitar por los competidores.

En un mundo donde la globalización y la tecnología siguen reformando el panorama de los negocios, la Administración Estratégica se establece como un pilar fundamental para asegurar la viabilidad y el éxito a largo plazo de cualquier organización.

1.1.1 Historia y conceptos

La administración estratégica tiene sus raíces en los años 50 y durante los 60 se volvió muy relevante, ya que se veía como la solución a todos los problemas que enfrentaban las organizaciones. Sin embargo, en los 80, al no conseguir mejorar los rendimientos, perdió su importancia y comenzó a decaer. En los 90, resurgió como una herramienta clave para alcanzar objetivos y hoy en día, la mayoría de las organizaciones la practican e implementan. A lo largo del siglo XX, la administración estratégica ha evolucionado.

Las organizaciones han tenido que adaptarse a cambios como nuevas tecnologías, la globalización y un entorno en constante transformación, así como a clientes con expectativas cada vez más altas. Menciona (Kast, 1981) estos procesos han permitido actualizarse mediante la adquisición y desarrollo de nuevos procesos, conocimientos, competencias y tecnologías, además de innovar en productos y servicios para poder competir en el mercado, enfrentándose a parámetros y reglas que cambian constantemente, lo que los obliga a mantenerse al día.

Una de las primeras discusiones conocidas sobre estrategia está en el Antiguo Testamento de la Biblia (Bracker, 1980), hace como unos 3500 años, Moisés tuvo que lidiar con un enorme reto después de liberar a sus compatriotas hebreos de la esclavitud, ¡en Egipto! Moisés se sintió abrumado, siendo el único estratega al frente de una nación que quizás superó el millón de personas. Siguiendo el consejo de su suegro, Moisés, decidió delegar la autoridad a otros líderes, quienes debían supervisar a un grupo de gente. Esta delegación jerárquica, de la autoridad, generó

una estructura de mando, que liberó a Moisés para concentrarse en las decisiones cruciales, así como lo ayudó a aplicar sus estrategias.

En la antigua China, el estratega y filósofo Sun Tzu entregó algunas ideas sobre estrategia, esas mismas que continúan siendo muy estudiadas, por líderes empresariales y militares a día de hoy. Su obra más famosa es El arte de la guerra. Como lo indica su título, Sun Tzu, se centró en los aspectos creativos y, por qué no, engañosos, de la estrategia.

La idea clave de Sun Tzu, aplicable al mundo empresarial, dice que la victoria sin pelear es lo máximo. El enfoque estratégico de Apple, específicamente en el sector de computadoras personales, es un caso de estudio perfecto de este principio en acción. Varios fabricantes de computadoras, como Toshiba, Acer o Lenovo, entran en guerras de precios brutales, compitiendo sin cesar. Lamentablemente, esto desgasta sus beneficios, una situación no tan favorable. Por el otro lado, Apple prefiere centrarse en atributos distintivos para sus computadoras; esas diferencias únicas han creado clientela extremadamente fiel.

Apple no duda en poner un precio considerablemente más alto a sus computadoras, audaz. A Apple, ni siquiera le preocupa mucho la compatibilidad de su software, eso es secundario. En lugar de pelear batallas directas, Apple prospera creando su propio nicho de mercado, atrayendo clientela fiel. Sun Tzu, seguramente admiraría la estrategia de Apple.

El caballo de Troya, quizá, sea el ejemplo más notorio de estrategia antigua. Dicen la leyenda que guerreros griegos anhelaban hallar un

modo para penetrar las murallas de Troya, asaltando la urbe por sus entrañas. Los griegos idearon un plan brillante y audaz: construyeron un enorme caballo de madera en cuyo interior se ocultaron algunos de sus mejores soldados. Luego, lo presentaron ante las murallas de Troya como una ofrenda, simulando su retirada.

Los troyanos, convencidos de que se trataba de un regalo de los dioses y creyendo que la guerra había terminado, decidieron introducir el caballo dentro de la ciudad en medio de grandes celebraciones. Sin embargo, al caer la noche, los guerreros griegos que permanecían ocultos en el interior del caballo salieron sigilosamente y abrieron las puertas de la ciudad al resto del ejército, que había regresado bajo la oscuridad. Así fue como los griegos lograron conquistar Troya tras diez años de asedio (Homero, *La Ilíada*; Virgilio, *La Eneida*, libro II).

Desde entonces, la expresión "caballo de Troya" se utiliza para describir estrategias o acciones que, en apariencia, parecen inofensivas o incluso beneficiosas, pero que en realidad ocultan intenciones engañosas o perjudiciales. Como señala Winkler (1985), este relato no solo forma parte del imaginario cultural occidental, sino que también ilustra la importancia del pensamiento estratégico, el engaño táctico y la capacidad de anticiparse al enemigo, principios que siguen siendo relevantes en contextos contemporáneos, desde la ciberseguridad hasta la estrategia empresarial. Los virus informáticos también se catalogan como caballos de Troya.

El rey Arturo de Britania tenía una táctica estratégica bastante más noble que la de los griegos. A contramano de la estructura jerárquica de

Moisés, para ordenar, Arturo estimaba que tanto él como sus caballeros tenían idéntica voz en la creación de estrategias conjuntas. Realmente, se piensa que el grupo tenía sus encuentros en una mesa circular, por tanto, ninguna opinión, incluida la de Arturo, sería más crucial que otras.

Quizás la selección del mobiliario en los actuales despachos ejecutivos ofrezca alguna pista. Otra implicación para la gestión estratégica, la que brindan el rey Arturo y sus caballeros de la Mesa Redonda, se refiere a la noción de misión. Su complicado periplo en busca del Santo Grial (el legendario cáliz usado por Jesús y sus discípulos en la Última Cena) es ejemplo de lo trascendental de una misión central, que dirija la estrategia y las acciones en la organización.

La administración estratégica es un proceso integral que permite a las organizaciones establecer sus metas a largo plazo, examinar su entorno tanto interno como externo, y crear estrategias que les ayuden a conseguir una posición competitiva sólida en el mercado. Este enfoque no se limita solo a la planificación; también abarca la implementación y la evaluación continua de acciones que garanticen la adaptación y sostenibilidad de la empresa.

Con el avance de la tecnología, la administración estratégica toma una nueva dirección en un contexto globalizado, dinámico y competitivo; la administración estratégica se convierte en algo esencial para que las organizaciones no solo sobrevivan, sino que también prosperen. La rapidez con la que cambian las condiciones del mercado, la tecnología

y las preferencias de los clientes obliga a las empresas a ser flexibles y proactivas en su toma de decisiones.

La Administración Estratégica ofrece a las organizaciones un marco estructurado que les permite anticiparse a los cambios del entorno y responder de manera oportuna y efectiva ante ellos (Bateman y Snell, 2005). En un contexto donde la incertidumbre y la velocidad de transformación son cada vez mayores, contar con un enfoque estratégico sólido se vuelve indispensable para la supervivencia y el crecimiento empresarial.

Una de las razones más relevantes para adoptar la Administración Estratégica es su capacidad para identificar tanto las amenazas que podrían poner en riesgo la operación como las oportunidades emergentes que el entorno ofrece. Según David y David (2017), este proceso de análisis continuo permite a las empresas no solo reaccionar ante los cambios, sino también posicionarse de manera proactiva para aprovecharlos antes que sus competidores.

Asimismo, la Administración Estratégica facilita el establecimiento de prioridades claras dentro de la organización, lo que contribuye a una asignación más eficiente de los recursos disponibles. De este modo, se evita la dispersión de esfuerzos y se previenen inversiones en iniciativas que no generan valor o que no están alineadas con los objetivos centrales del negocio (Roncancio, 2025).

Por otro lado, Fred David (2008) destaca que la Administración Estratégica también promueve una cultura organizacional orientada hacia objetivos claros y compartidos por todos los miembros de la

empresa. Este enfoque común favorece la comunicación interna, mejora la coordinación entre áreas y refuerza el sentido de propósito colectivo.

En definitiva, la administración estratégica resulta crucial para las empresas modernas porque permite alinear de forma coherente los recursos internos con las oportunidades que se presentan en el entorno externo, creando así las condiciones necesarias para alcanzar una ventaja competitiva sostenible (Porter, 1996; Grant, 2016).

Esto significa que, al comprender sus fortalezas y debilidades, la empresa puede utilizar mejor sus capacidades para la coordinación entre los distintos niveles y áreas de la empresa. Esta cohesión es clave para que la estrategia se lleve a cabo de manera efectiva y logre los resultados deseados.

1.1.2 Componentes

El proceso se compone de cuatro fases principales:

- **Análisis estratégico:** Evaluación del entorno externo (oportunidades y amenazas) e interno (fortalezas y debilidades).
- **Formulación de estrategias:** Relacionada con la formulación de la misión, visión y objetivos, y desarrollo de estrategias corporativas, competitivas y funcionales.
- **Implementación:** Corresponde a la asignación de recursos, diseño organizacional y ejecución de los planes estratégicos.

- **Evaluación y control:** Medición de resultados, monitoreo y ajustes para asegurar el cumplimiento de objetivos.

1.1.3 Características

La administración estratégica tiene características clave que son esenciales para el éxito de cualquier organización:

- **Integralidad:** Implica, sí, considerar todos los niveles y áreas de la empresa, entrelazando lo financiero, lo operativo, lo comercial y el toque humano en las decisiones.
- **Orientación a largo plazo:** Es clave; fija metas y estrategias que aseguran la sostenibilidad y el crecimiento... mirando al futuro, sin obsesionarse con resultados ya, ahora.
- **Flexibilidad y adaptabilidad:** Permiten que la empresa se ajuste a los cambios de su ambiente, dentro o fuera, así manteniendo su importancia y competencia.
- **Recordar:** La administración estratégica no es cosa de un día, no; es un proceso que se mueve, un ciclo, que abarca el análisis, la formulación de las ideas, la implementación y la evaluación.
- **Participación y compromiso:** También son vitales, incluyen todos los niveles y áreas, favoreciendo la colaboración, la unión hacia objetivos que son comunes a todos.
- **Análisis sistemático:** Va de métodos y herramientas que estructuran para evaluar el entorno, nuestros recursos y las diferentes estrategias, pensando siempre en la ventaja competitiva, buscando diferenciar a la organización para destacar en el mercado.

1.1.4 Objetivos

- Para que una organización funcione de manera efectiva, es fundamental tener una dirección clara. Esto implica definir su misión, visión y objetivos, que servirán como brújula para todas las acciones y decisiones.
- Es fundamental analizar tanto el entorno como la propia organización, identificando oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que fundamenten la toma de decisiones.
- Formular estrategias efectivas, diseñando planes que permitan aprovechar las oportunidades y mitigar los riesgos, maximizando así el uso de los recursos disponibles. Implementar estas estrategias, ya sabes, tiene que ser cosa de eficiencia, y eso implica poner los recursos donde hacen falta, coordinar equipos y manejar el cambio.
- Luego, viene la parte de evaluar y controlar los resultados; hay que medir cómo vamos, pillando cualquier error, y luego, ajustar todo si hace falta, o sea, son pasos clave para mejorar siempre, siempre.
- Motivar a la gente para que compita mejor y ser más sostenibles; esto es crucial para que la organización se mantenga bien, posicionada en el mercado, a la larga.

- Finalmente, promover la innovación y la adaptación es vital, incentivando la creatividad y la capacidad de respuesta ante los cambios del entorno.

1.1.5 Importancia

La importancia de la administración estratégica radica en que promueve la sostenibilidad y la ventaja competitiva a largo plazo. Las empresas que aplican este enfoque con rigor pueden diferenciarse en el mercado, innovar continuamente y adaptarse a los desafíos externos, asegurando su relevancia y éxito futuro (Mackey., 2024).

- La administración estratégica es la única forma de ver los problemas y también las oportunidades que pueden aparecer. Permite a una organización pensar en el futuro, hacer planes a largo plazo, en vez de solo actuar ahora mismo.
- También, qué beneficios financieros tiene, basado en estudios reales y en la lógica, queda claro que funciona, que ayuda a ganar más dinero. Las empresas crecen y son más rentables.
- Las personas tienden a trabajar de manera más efectiva cuando son conscientes de lo que se espera de ellas y hacia dónde se dirige la empresa. La administración estratégica establece metas y objetivos claros para todos los empleados, orientando así el futuro de la organización.
- Además, esto ayuda a minimizar conflictos.
- Proporciona tanto a la dirección como al personal un fuerte incentivo para alcanzar los objetivos de la empresa. También

garantiza que los altos ejecutivos estén alineados en las decisiones y desafíos estratégicos más conocidos.

1.1.6 Adaptación al entorno cambiante

En un mundo que está en constante cambio y cada vez más globalizado, las organizaciones se enfrentan a desafíos continuos en áreas como la tecnología, la competencia, las regulaciones y las preferencias de los consumidores. La administración estratégica les brinda la capacidad de anticiparse a estos cambios y responder de manera proactiva, asegurando así su relevancia y competitividad en el mercado.

1.1.7 Alineación de recursos y capacidades

Esto les facilita a las organizaciones utilizar a tope sus fortalezas internas. Así, pueden manejar sus recursos eficazmente, eso los ayuda a tomar provecho de las oportunidades y, por supuesto, a lidiar con las amenazas de afuera. Eso optimiza su desempeño y también sus ganancias.

1.1.8 Definición de un rumbo claro

La gestión de un camino claro a seguir parte de la misión y la visión de la organización. Eso simplifica muchísimo las decisiones, que siempre están en sintonía y buscando los objetivos de la empresa. Promueve la unión y la dedicación en todos los niveles.

1.1.9 Ventaja competitiva y sostenibilidad

Mediante la creación y puesta en marcha de estrategias impactantes, las empresas tienen la capacidad de destacar, sí, de sobresalir de entre sus rivales. Esto les da la oportunidad de crear beneficios duraderos, lo cual es fundamental para el desarrollo y el éxito constante en el ámbito comercial. Con este tipo de posicionamiento, logran expandirse y mantenerse sólidas en el mercado a lo largo del tiempo.

1.1.10 Mejora de la coordinación y comunicación

El proceso estratégico mejora muchísimo la comunicación interna y, claro, la coordinación entre las distintas áreas. Eso, a su vez, contribuye a una eficiencia operativa mayor, por supuesto. Y además ayuda a la implementación de los planes.

1.1.11 Administradores estratégicos

Los administradores estratégicos son el verdadero centro del proceso para crear estrategias. A cada uno de ellos se le encomienda la tarea importantísima de diseñar las estrategias adecuadas para ganar ventaja competitiva, además de ejecutarlas, poniéndolas en marcha; son, en esencia, quienes guían el proceso de desarrollo estratégico.

En muchas empresas, uno se encuentra con dos tipos de administradores básicamente: los generales, esos que se preocupan por el desempeño general de la empresa, o por una de sus grandes divisiones; y los funcionales, que cuidan de áreas más específicas, como la contabilidad, el marketing, la investigación, el desarrollo, las tecnologías de la

información o la logística. Es decir, los administradores generales son los responsables de las pérdidas y las ganancias, del resultado final de un producto, de un área o de toda la empresa, claro.

Una empresa, a fin de cuentas, no es más que un montón de funciones o departamentos trabajando unidos para ofrecer un bien o servicio en particular; eso es la empresa. Si una empresa tiene varios productos o servicios distintos, muchas veces se duplican funciones y se forman divisiones autónomas, cada una con su propia serie de funciones, para que puedan administrar cada uno de estos bienes o servicios.

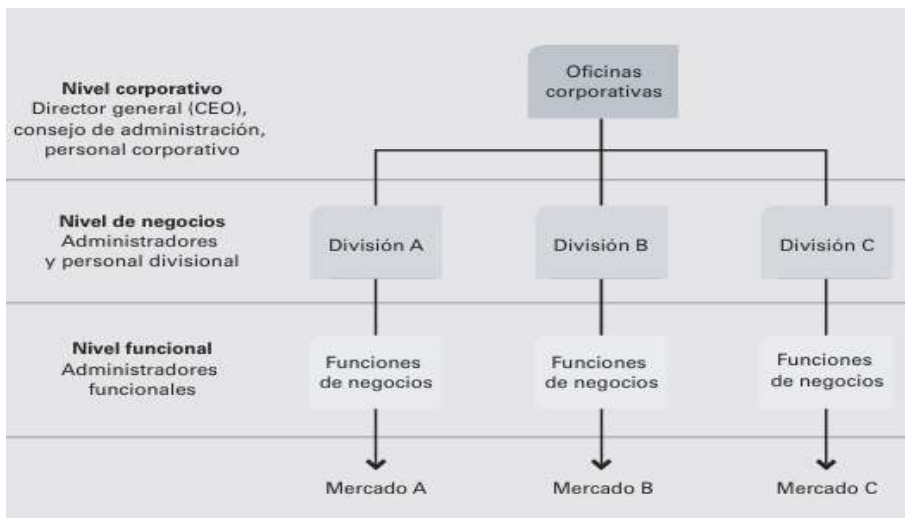


Figura 1. Niveles.

Fuente: (Vélez, 2021).

Nota. Es importante destacar que en la Figura 1, se observa una estructura organizativa típica de una empresa, mostrando cómo se distribuyen los niveles jerárquicos y las divisiones dentro de la organización.

Analizar los niveles de administración estratégica significa examinar el ambiente interno y externo de una organización. Esto permite hallar oportunidades, amenazas, así como fortalezas y debilidades importantes. En este análisis, se usan instrumentos como el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y el PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal), que es una herramienta útil también para entender mejor la dinámica del mercado. Las empresas, al completar un análisis minucioso, logran tomar decisiones fundamentadas y diseñar estrategias eficaces. Esto les ayuda a ajustarse a los cambios del entorno y a maximizar sus recursos; para así lograr objetivos a largo plazo, garantizando sostenibilidad y éxito en un entorno empresarial complicado.

1.1.12 Administradores del nivel corporativo

El nivel corporativo está formado por el director general (CEO), otros altos ejecutivos y el personal corporativo. Estas personas se encuentran en la cúspide de la toma de decisiones dentro de la organización; es súper importante. El CEO actúa como el administrador general principal de la organización. Esto implica definir las metas de la empresa, decidir en qué sectores debe participar, asignar recursos entre las diferentes áreas, formular e implementar estrategias que abarquen todos los sectores y proporcionar liderazgo a toda la organización.

Tomemos como ejemplo a General Electric (GE). GE opera en una amplia gama de sectores, como equipos de iluminación, motores y transporte, turbogeneradores, construcción e ingeniería, claro, y electrónica industrial; también sistemas médicos, sin olvidarnos de la

industria aeroespacial. El CEO, Jeffrey Immelt, fija las metas estratégicas generales para la empresa. Además, él tiene la responsabilidad de cómo y cuándo hay que mover los recursos entre las diferentes áreas de negocio; también decide si alguna de las divisiones de la compañía debe, digamos, separarse.

Y no solo eso, él debe también determinar si le conviene comprar nuevos negocios. En resumen, el buen Immelt se ocupa de crear la estrategia general que engloba todo el conjunto; su gran meta es formar y administrar la cartera de negocios de la empresa buscando la máxima ganancia posible. Por otro lado, la labor de Immelt, o sea, el CEO, no incluye, de forma directa, desarrollar tácticas para competir en cada área de negocio, como, por ejemplo, los servicios financieros; por eso, eso lo hacen los administradores generales de esas áreas o administradores del nivel de negocio, y no el CEO. Sin embargo, es responsabilidad de Immelt explorar el pensamiento estratégico de los administradores del nivel de negocio para asegurarse de que todos estén alineados con los objetivos generales.

1.1.13 Administradores del nivel de negocio

Una unidad de negocios es una división autónoma (con funciones propias, como los departamentos de finanzas, compras, producción y marketing) que proporciona un producto o servicio a un mercado particular. El principal administrador general en el nivel de negocios, o administrador del nivel de negocios, es el jefe de la división. Menciona (Oliveira, 2015), el rol estratégico de estos administradores es traducir

los enunciados generales de la dirección y el propósito del nivel corporativo en estrategias concretas de ramos particulares.

Mientras que los administradores generales del nivel corporativo se ocupan de las estrategias que comprenden varios ramos, los administradores generales del nivel de negocios se ocupan de las estrategias específicas de un sector particular. En General Electric, una importante meta corporativa es ser un líder del mercado en todos los ramos en los que la corporación compite. Los administradores generales de cada división elaboran para su ramo los detalles de un modelo de negocios congruente con ese objetivo.

Las estrategias de negocio que se implementen deben enfocarse en maximizar la rentabilidad a largo plazo de GE. Es fundamental asesorar y motivar a los administradores, recompensándolos por alcanzar o superar sus metas, y también hacerlos responsables en caso de un desempeño deficiente. Los administradores de nivel corporativo actúan como un puente entre quienes supervisan el desarrollo estratégico de la empresa y los accionistas

1.1.14 Administradores del nivel funcional

Los administradores del nivel funcional se encargan de las funciones y procesos específicos (talento humano, compras, línea de productos, logística, producción, servicio al cliente, etcétera) de una compañía o una de sus divisiones. Así, la esfera de responsabilidad de un administrador funcional a menudo está confinada a una actividad organizacional, en tanto que los administradores generales supervisan la operación de una compañía o división entera. Los mismos no son

responsables del desempeño global de la organización, los administradores funcionales tienen un rol estratégico valioso:

Desarrollar estrategias funcionales en sus áreas que contribuyan a cumplir los objetivos estratégicos establecidos por los administradores generales de los niveles de negocios y corporativos.

En el área aeroespacial de GE, por ejemplo, los administradores de producción son responsables de desarrollar estrategias de manufactura congruentes con los objetivos corporativos. Además, los administradores funcionales proporcionan gran parte de la información que permite a los administradores generales de los niveles de negocios y corporativos formular estrategias realistas y alcanzables.

En efecto, dado que están más cerca del cliente que el administrador general representativo, los administradores funcionales pueden generar importantes ideas que después se conviertan en estrategias relevantes de la compañía. En consecuencia, es importante que los administradores generales escuchen con atención las ideas de sus administradores funcionales. Una responsabilidad igualmente grande de los administradores en el nivel operativo es la implementación de estrategias: la ejecución de los planes de los niveles corporativo y sectorial.

1.2 Estrategia y búsqueda de ventajas competitivas

El corazón de cualquier estrategia está formado por las acciones y movimientos que los gerentes realizan en el mercado para mejorar su posición frente a la competencia. Una estrategia creativa y única que

distinga a una empresa de sus rivales y le brinde una ventaja competitiva es, sin duda, el “boleto” más seguro para lograr ganancias superiores a la media. Competir en el mercado con una ventaja suele ser más rentable que hacerlo sin ninguna. Es casi un hecho que una empresa puede obtener mucho más beneficio cuando cuenta con una ventaja competitiva, en comparación con una situación donde enfrenta desventajas.

La ventaja competitiva surge de la habilidad para satisfacer las necesidades de los consumidores de manera más efectiva, ya sea ofreciendo productos o servicios que realmente valoren, o haciéndolo de forma más eficiente y a un menor costo. Satisfacer las necesidades de los consumidores de manera más efectiva puede permitir cobrar precios más altos (como los chocolates Godiva), lo que a su vez puede aumentar las utilidades al generar mayores ingresos. Por otro lado, satisfacer las necesidades de los clientes de manera más eficiente puede traducirse en precios más bajos y, por ende, en un mayor volumen de ventas (como lo hace Walmart), lo que incrementa las utilidades tanto por el lado de los ingresos como por el de los costos.

Además, si la ventaja competitiva de una empresa parece ser sostenible (en lugar de solo temporal), eso es aún mejor para su estrategia y para la rentabilidad futura de la compañía. Lo que realmente hace que una ventaja competitiva sea sostenible (o duradera), en contraste con una temporal, son los elementos de la estrategia que brindan a los compradores razones sólidas y duraderas para elegir los productos o servicios de una empresa en lugar de los de sus competidores, razones

que estos últimos no pueden dismantelar o superar, sin importar cuánto lo intenten.

Aquí hay cuatro de los enfoques estratégicos más comunes y confiables para diferenciar a una empresa de sus competidores, construir una lealtad sólida entre los clientes y lograr una ventaja competitiva sostenible: Se detalla a continuación:



Figura 2. Estrategias competitivas.

Fuente: Tomado de Hugh Davidson, *The Committed Enterprise*, Oxford, Butterworth Heinemann, 2002, cap. 2; y Michel Robert, *Strategy Pure and Simple II*, Nueva York, McGraw-Hill, 1992, caps. 2, 3, and 6.

Nota. Es importante destacar que en la Figura 2, se observa un "Patrón de acciones y enfoques de negocios que definen la estrategia de una compañía". Se centra en diversas acciones que las organizaciones pueden llevar a cabo para mejorar su rendimiento y competitividad en el mercado.

En este sentido, estas acciones ofrecen un referencial para que las empresas escojan y determinen su estrategia, logrando ser más competitivas y efectivas en un entorno cada vez cambiante.

- Es un esfuerzo vital tratar de ser el proveedor más barato en este negocio, para tener una ventaja de costos buena contra la competencia. Walmart y Southwest Airlines han logrado mantenerse fuertes en el mercado porque son geniales en ofrecer costos más bajos. Y bueno, esto les permite ofrecer precios que son atractivos, más bajos y muy convenientes. Satisfacer eficientemente las necesidades de los clientes se traduce en una ventaja enorme. Un ejemplo clarísimo es Walmart, el rey mundial del descuento, y Southwest, que es el número uno en transportación aérea en Estados Unidos, si miramos el número de pasajeros.
- Superar a la competencia es clave; para eso, necesitas mejor calidad, una selección más grande de productos, un rendimiento que les deje con la boca abierta, servicios que añadan valor, modelos que llamen la atención o una tecnología que sea superior a las demás. Varios estrategias, muy exitosos, por cierto, se basaron en la diferenciación Apple, con sus productos que revolucionan el mercado; Johnson & Johnson, de toda la vida confiables, sobre todo sus cosas para bebés; Rolex, con un prestigio que no veas; y Mercedes-Benz, que es famoso por su ingeniería de lujo.

Lo que hicieron estas empresas, y muy bien, es dar en el clavo con lo que el cliente necesita, incluso mejor que la competencia. Por eso, el cliente no duda en pagar más. Ah, pero ojo, para mantener esta ventaja, es muy importante innovar constantemente y que la competencia no te alcance ni intente imitar tus productos para mantener fidelizado al cliente.

Las empresas que se deciden por una estrategia bien definida, esas sí que se llevan lo suyo, consiguen ventajas importantes gracias a un servicio más eficiente para ese nicho específico, o también a la satisfacción mucho, pero mucho más efectiva de esas necesidades tan particulares. Mira, por ejemplo, empresas que han sabido triunfar en mercados súper especializados. Ahí tienes a eBay, mandando en el mundo de las subastas online. Y bueno, también Jiffy Lube; ellos también han tenido éxito.

Para encontrar los precios más bajos (o los mejores) en productos diferenciados que al menos iguallen las características y el rendimiento de las marcas más caras, se utiliza lo que se llama una estrategia de proveedor de mejores costos. Esta estrategia se basa en la habilidad de ser el proveedor más eficiente en costos de un producto o servicio de alta calidad. Un buen ejemplo de esto es Target, una empresa famosa por ofrecer productos con un diseño moderno (una reputación que construyó al contar con diseñadores asequibles pero elegantes, como Isaac Mizrahi), además de un ambiente de compras más atractivo en comparación con otras tiendas de descuento como Walmart y Kmart.

1.3 El proceso de administración y/o planificación estratégica

El proceso de administración estratégica es clave para que las organizaciones tracen un camino claro y alcancen sus metas a largo plazo en un entorno que cambia constantemente y es competitivo. Este proceso abarca el análisis, la toma de decisiones, la implementación y el control, todo con el fin de garantizar que la estrategia elegida sea efectiva y se pueda adaptar a nuevas circunstancias.

La administración estratégica implica un conjunto de acciones y decisiones que permiten a una organización formular, implementar y evaluar estrategias que aseguren su éxito y sostenibilidad (González M. &., 2022). Esto incluye la combinación de recursos internos con oportunidades externas para crear una ventaja competitiva.

1.3.1 Etapas del proceso de administración estratégica

Las fases de la administración estratégica, son el cimiento para cualquier organización que aspire al éxito a largo plazo. El proceso progresa metódicamente, en una secuencia que ayuda a la empresa a inspeccionar su medio, diseñar tácticas, ejecutarlas, y evaluar su desempeño. Cada etapa es crítica al momento de decidir, ya que da datos vitales para prever cambios y usar las oportunidades.

Al estudiar las fases de la administración estratégica, comprendemos como las organizaciones construyen ventajas competitivas que duran. Planificación, puesta en marcha y control estratégico alinean los recursos, las capacidades y las metas con la misión y visión de la institución. Así, los alumnos captan una perspectiva global de como las

estrategias se vuelven acciones que impulsan el crecimiento. Entender y aplicar cada fase fortalece la capacidad de análisis, la previsión empresarial y el liderazgo estratégico.

a) Análisis estratégico

Esta etapa implica la recopilación y evaluación de información tanto del entorno externo como del interno de la organización para identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

b) Análisis externo

Se examinan factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales (análisis PESTEL), además de la competencia y el mercado mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

c) Análisis interno

Evaluación de recursos, capacidades, competencias y procesos internos que determinan la capacidad organizacional para competir.

d) Formulación de la estrategia

Con base en el análisis, se definen la misión, visión y valores, se establecen objetivos estratégicos y se diseñan las estrategias corporativas, de negocio y funcionales.

- Definición de la misión y visión.
- Establecimiento de objetivos SMART (específicos, de medición, asequibles, de impacto y temporales).

- Selección de estrategias (crecimiento, estabilidad, reducción, diversificación, entre otras).

e) Implementación de la estrategia

Consiste en poner en práctica las estrategias formuladas, asignando recursos, definiendo estructuras organizativas, y estableciendo políticas, procedimientos y sistemas de gestión.

- Asignación de recursos financieros, humanos y tecnológicos.
- Diseño organizacional y cultura corporativa alineada a la estrategia.
- Comunicación efectiva y liderazgo para motivar al equipo.

f) Evaluación y control estratégico

Se monitorea el desempeño para medir el progreso hacia los objetivos, identificando desviaciones y aplicando correcciones.

- Establecimiento de indicadores clave de desempeño (KPIs).
- Revisión periódica de resultados y ajustes estratégicos.
- Retroalimentación continua para mejorar el proceso.

1.3.2 Importancia del proceso de administración estratégica

Este proceso es crucial para que las organizaciones puedan anticipar cambios en el entorno, optimizar el uso de sus recursos, establecer prioridades claras y mantener una ventaja competitiva sostenible en el

tiempo. Además, fomenta la coordinación interna y el compromiso de todos los miembros de la organización.

1.3.3 Herramientas y técnicas comunes en el proceso

- **Análisis FODA (SWOT):** Identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- **Matriz de Ansoff:** Para definir estrategias de crecimiento.
- **Balanced Scorecard:** Para medir y gestionar el desempeño estratégico.
- **Benchmarking:** Comparación con mejores prácticas del sector.

1.3.4 Desafíos en la administración estratégica

- Adaptación a cambios rápidos del entorno.
- Coordinación entre diferentes áreas y niveles jerárquicos.
- Resistencia al cambio por parte del personal.
- Gestión adecuada de recursos limitados.

1.3.5 Planificación estratégica

La planificación estratégica es el proceso de documentar y establecer una dirección para la organización, evaluando dónde se encuentra y hacia dónde va. De esta manera, es posible establecer la misión, visión, valores, los objetivos a largo plazo y los planes de acción que utilizará para alcanzarlos.

Cuando la planeación estratégica se encuentra bien estructurada, puede desempeñar un papel fundamental en el crecimiento y el éxito de la empresa, ya que te indica a ti y a tus empleados cuál es la mejor manera de responder a las oportunidades y desafíos.

El concepto de planeación estratégica se centra en la integración de varios departamentos comerciales como contabilidad, investigación y desarrollo, producción, marketing, sistemas de información y gestión, para lograr los objetivos de la organización.

1.3.6 Características de la planeación estratégica

A continuación, tenemos para ti las características de la planificación estratégica.

- Responde preguntas como: dónde estamos y hacia dónde queremos ir, qué somos y qué deberíamos ser.
- Su objetivo es la planificación a largo plazo, teniendo en cuenta las oportunidades ambientales presentes y futuras. Ayuda a las organizaciones a analizar sus fortalezas y debilidades y a adaptarse al medio ambiente.
- Se hace para todas las organizaciones, en todos los niveles. Sin embargo, involucra a los altos ejecutivos, ya que visualizan el futuro mejor que otros.
- Centra las fortalezas y los recursos de la organización en actividades importantes y de alta prioridad en lugar de las actividades rutinarias y cotidianas.

- La planeación estratégica es un proceso continuo que permite a las organizaciones adaptarse al entorno dinámico y cambiante.
- Coordina el entorno interno de las organizaciones con el entorno externo, los recursos financieros con recursos no financieros y los planes a corto plazo con los planes a largo plazo.

1.3.7 Ventajas de una planificación estratégica

Dentro de los beneficios de realizar una planeación estratégica en la organización se tiene:

Visión y dirección transparentes: Este proceso ayuda a esbozar una visión futura muy definida, algo que se quiere lograr, y sirve como una brújula. Establece propósitos y metas a largo plazo, creando una estructura, facilitando así la toma de decisiones, al igual que asignar recursos.

Concentración en metas cruciales: Por medio de la planificación, las organizaciones pueden hallar y priorizar sus objetivos más significativos. Esto impide desperdiciar esfuerzo y recursos, en actividades que no suman valor, concentrando en lo importante para el éxito a largo plazo.

Adaptación al mundo cambiante: La planeación estratégica requiere una evaluación exhaustiva del mundo exterior, considerando factores económicos, políticos, tecnológicos y sociales. Esto ayuda a la organización a anticipar cambios y tendencias, ajustando su estrategia

de forma proactiva, incrementando la adaptabilidad y supervivencia en un mundo en constante cambio.

Coordinación y alineación interna: La planeación promueve la cooperación y el acoplamiento dentro de la organización.

Colaboración interdepartamental: Consiste en alcanzar metas compartidas, reduciendo fricciones y elevando la eficiencia. Asimismo, optimiza la comunicación y el trabajo en equipo, que son clave en una organización, califica sus recursos disponibles y los designa de manera propicia para alcanzar sus objetivos. Resultando de identificar las áreas de mayor impacto y asignando recursos financieros, humanos y materiales, reduciendo así el desperdicio y fortaleciendo la competitividad.

Evaluación del desempeño: La planificación estratégica también incluye la creación de indicadores clave de desempeño (KPI) y metas medibles, lo que permite a la organización evaluar su progreso y hacer ajustes cuando sea necesario.

1.3.8 KPIs de desempeño

Los indicadores de desempeño, o KPI (Indicadores clave de desempeño), son métricas esenciales que nos ayudan a interpretar los datos que ya tenemos, establecer objetivos y evaluar si estamos cumpliendo nuestras metas. Estos indicadores miden cómo le está yendo a una empresa en comparación con los objetivos que se han fijado o los resultados que se esperan en un tiempo determinado.

En otras palabras, los indicadores nos muestran si las estrategias que hemos implementado para alcanzar una meta están funcionando o, más bien, cuán efectivas han sido hasta ahora. Es bastante común utilizar diferentes tipos de indicadores de desempeño para tener una visión más completa de los resultados de los esfuerzos realizados por un profesional, un equipo o un área de la organización.

1.3.9 Indicadores de desempeño para finanzas

Los números relacionados con el dinero son quizás los indicadores más importantes de una empresa. Después de todo, son los que revelan la salud de un negocio y nos permiten hacer predicciones para el futuro. Entre los principales tipos indicadores de desempeño del departamento financiero, se tiene:

- **Margen de utilidad bruta**, que mide el porcentaje de ingresos obtenidos en relación a los costos.
- **Margen de utilidad neta**, que permite medir la rentabilidad de una empresa.
- Los ingresos menos ciertos gastos.
- La razón corriente (liquidez y disponibilidad de efectivo).

1.3.10 Indicadores de desempeño para el equipo de servicio al cliente

De acuerdo con el Informe de Tendencias 2021 de Zendesk, el 75 % de las personas está dispuesta a gastar más en empresas que les ofrezcan una buena experiencia del cliente. Más que garantizar la satisfacción, el servicio es un aspecto fundamental en la fidelización de los consumidores (Essays, 2023).

Dentro de los indicadores de desempeño de soporte al cliente están:

- Tiempo promedio de primera respuesta.
- Tiempo de resolución.
- Tickets abiertos vs tickets resueltos.
- Net Promoter Score (NPS).
- Customer Effort Score (CES).
- Customer Satisfaction Score (CSAT).

1.3.11 Indicadores de desempeño para el equipo de ventas

Los diferentes tipos de indicadores de desempeño revelan la efectividad de tu equipo comercial. Dentro de los indicadores se tiene:

- Número de leads generados.
- Número de leads calificados.
- Costo de adquisición de cliente (CAC).
- Tasa de conversión.
- Ticket promedio medio.
- Customer churn o tasa de abandono.

1.3.12 Indicadores de productividad

La productividad mide la cantidad de recursos (dinero, tiempo, personal, etc.) que se utilizan en un determinado proceso. Permite descubrir si se está haciendo un uso eficiente y dónde hace falta mejorar.

Algunos indicadores de productividad para el área de ventas son:

- Tiempo necesario para concluir una venta;
- Tiempo dedicado a reuniones y llamadas con clientes potenciales;
- Número de oportunidades generadas frente al número de ventas concluidas.

1.3.13 Indicadores de eficiencia

Conseguir la eficiencia en un proceso implica obtener los mejores resultados con mínimos recursos. Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso y están en estrecha relación con la productividad.

$$\text{Eficiencia} = \left[\frac{\text{resultados obtenidos}}{\text{costo real}} \times \text{tiempo real} \right] \times \left[\frac{\text{resultados deseados}}{\text{costo deseado}} \times \text{tiempo deseado} \right]$$

1.3.14 Indicadores de eficacia

La eficacia establece la relación entre los resultados obtenidos y los deseados. Es decir, mide el desempeño del proceso frente a la meta. El

valor de este indicador es porcentual y cuanto más cercano al 100 %, más eficaz será el proceso. La fórmula es la siguiente:

$$\text{Eficacia} = \left[\frac{(\text{resultados obtenidos})}{(\text{resultados deseados})} \right] \times 100$$

1.3.15 Indicadores de capacidad

Para medir la capacidad, se relaciona el total de procesos cumplidos en un periodo de tiempo preestablecido. Por ejemplo, puedes cuantificar la cantidad de consultas respondidas por tu equipo de atención durante un mes y compararla con la meta estimada.

1.3.16 Indicadores de calidad

Los indicadores de calidad son herramientas que miden el nivel de satisfacción en relación con un proceso, producto o servicio. Algunos ejemplos de indicadores de calidad son:

- **Cobertura:** Relaciona la disponibilidad de un producto frente a su demanda en el mercado;
- **Satisfacción del cliente:** Evalúa si el producto cumple con las expectativas de los clientes;
- **Tasa de retención:** Revela tu capacidad para satisfacer las necesidades del consumidor y superar sus expectativas, lo que le motiva a comprar de nuevo.

Indicadores de lucro

El lucro es la relación entre la ganancia y el valor total de ventas. Su fórmula es la siguiente:

$$\textit{Lucro} = [(\textit{lucro}) \div (\textit{valor total})] \times 100$$

Por ejemplo, si has vendido \$5000 en un producto y obtenido \$500 como ganancia, esto significa que el lucro fue 10 %.

1.3.17 Indicadores de rentabilidad

La rentabilidad relaciona la inversión realizada con el lucro obtenido. Se calcula al dividir el lucro en un determinado intervalo de tiempo con la inversión realizada inicialmente, e indica cuán remunerable es un proceso.

Es un valor importante en el momento de atraer socios e inversores a tu empresa. El cálculo de la rentabilidad es el siguiente:

$$\textit{Rentabilidad} = [(\textit{Inversión inicial}) \div (\textit{lucro obtenido en el periodo})] \times 100$$

Por ejemplo: si una empresa realizó una inversión inicial de \$20 000 y lucró un total de 2000 en mayo, tuvo en ese mes una rentabilidad de 20 %.

14 Modelos de administración estratégica

Un modelo de planificación estratégica es un enfoque estructurado que las organizaciones utilizan para definir objetivos, priorizar iniciativas, y

asignar recursos. Sirve como hoja de ruta para la toma de decisiones, ayudando a que equipos y stakeholders trabajen alineados para alcanzar unas metas en común.

En líneas generales, los frameworks de planificación estratégica ayudan a cerrar la brecha entre la visión de alto nivel y los planes de acción y la operativa del día a día. No obstante, son herramientas que pueden adoptar diversas formas:

- Pueden ser herramientas de análisis para evaluar el desempeño de un negocio.
- Modelos de crecimiento para planificar la expansión de un negocio
- Marcos de gestión para orientar la estructura organizativa y la estrategia.

Cada uno de ellos cumple un propósito específico, desde evaluar fortalezas internas hasta anticipar desafíos externos, ayudando a las organizaciones a adaptarse y destacar en el entorno empresarial actual.

1.4.1 Modelos y técnicas de planificación estratégica para organizaciones medianas y grandes

Una vez que hemos introducido qué es un modelo de planificación estratégica y por qué es un recurso muy valioso para ayudar a las empresas a articular objetivos, alinear recursos y lograr un crecimiento sostenible, vamos ahora a explicar estos frameworks uno a uno. De acuerdo a la utilidad, hemos dividido los modelos de planificación en 4 categorías bien diferenciadas:

Tabla 1. Modelos y técnicas de planificación estratégica.

Categoría	Framework
Marcos analíticos	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis DAFO (FODA) • Análisis PESTEL. • Las 5 fuerzas de Porter. • El marco VRIO • El análisis de la cadena de valor.
Frameworks de planificación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • OKR. • Balanced Scorecards. • El marco Hoshin Kanri. • El marco OGSM. • Planificación estratégica basada en problemas.
Modelos de crecimiento de negocio	<ul style="list-style-type: none"> • La matriz de Ansoff. • La matriz BCG. • Lean Canvas. • Business Model Canvas.
Marcos de gestión y organización	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de brechas. • Planificación de escenarios.

-
- Modelo de congruencia de Nadler-Tushman.
 - El marco de las 7S de McKinsey.
 - El modelo de 3 horizontes.
 - Flight Levels.
-

Fuente: García, V(2025).

La Tabla 1, muestra varias categorías de marcos analíticos y modelos que se emplean en la planificación y el manejo estratégico de las organizaciones. Para que planifiquen su futuro y administren el cambio de una forma eficaz, optimizando su rendimiento y sostenibilidad en un contexto competitivo.

1.4.2 Marco VRIO

El marco VRIO ayuda a las empresas a evaluar sus recursos y capacidades para determinar ventajas competitivas, para lo cual se analizan los siguientes criterios:

- **Valor:** ¿Son recursos que mejoran la eficiencia o satisfacen las necesidades de los clientes?
- **Rareza:** ¿Son poco comunes en la industria?
- **Imitabilidad:** ¿Pueden los competidores replicarlo fácilmente?
- **Organización:** ¿Puede la empresa aprovechar eficazmente estos recursos?

Gracias a este modelo de planificación estratégica, las empresas pueden identificar ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo, como tecnología patentada o talento altamente calificado. Por ejemplo, una marca de moda podría usar VRIO para evaluar sus colaboraciones exclusivas con diseñadores y proveedores de renombre. Así se vería:

Tabla 2. VRIO “La Favorita”.

Componentes	
<p>Valor: Manejo de variedad de líneas y sublíneas de productos, relación con negocios como supermercados, centros comerciales, tiendas como proveedores, calidad del producto, manejo de precios</p>	<p>Rareza: Cobertura nacional, confianza, fidelidad por parte del consumidor, sistema tecnológico eficiente</p>
<p>Imitabilidad: Variedad de productos, economías de escala, logística y cadena de suministros, posicionamiento y trayectoria de negocio</p>	<p>Organización: Su estructura organizacional es segura, tiene una distribución de jerarquías basada en oportunidades, ventaja competitiva por ende generar el crecimiento organizacional</p>

Fuente: García, V(2025).

La Tabla 2, presenta los elementos esenciales de un análisis de recursos y capacidades, enfocándose en cuatro aspectos: valor, escasez, reproducibilidad y organización. Estos factores en conjunto nos dicen

cómo la empresa consolida su lugar en el mercado y sostiene el crecimiento a futuro, maximizando sus recursos y capacidades.

1.4.3 Los cuatro componentes del análisis VRIO

Un recurso se considera valioso si ayuda a una organización a implementar estrategias que mejoran su eficiencia o eficacia, creando así valor tanto para los clientes como para los accionistas. Los recursos valiosos permiten a una empresa enfrentar amenazas o aprovechar oportunidades, lo que mejora su posición en el mercado.

Por ejemplo, una empresa de tecnología podría contar con un software exclusivo que reduzca notablemente los costos de producción o que mejore el rendimiento del producto, lo que contribuye directamente a su éxito en el mercado.

a) Identificación de recursos valiosos

Para identificar los recursos valiosos en su empresa, pregúntese lo siguiente:

- ¿Este recurso nos ayuda a aprovechar una oportunidad o a mitigar una amenaza en el mercado?
- ¿Facilita la reducción de costos o el aumento de ingresos?
- ¿Puede mejorar la calidad o la rapidez de nuestras operaciones?

Los recursos valiosos suelen incluir tecnologías innovadoras, una fuerza laboral capacitada, procesos eficientes o una sólida reputación de marca.

Realizar un análisis interno, como un análisis FODA, puede ser útil para identificar estos recursos.

Ejemplo 1: Netflix

El algoritmo de recomendaciones de Netflix es un recurso valioso. Al analizar las preferencias y comportamientos de los espectadores, ofrece recomendaciones personalizadas que enriquecen la experiencia del usuario. Esta tecnología ha sido clave para mantener a los suscriptores y aumentar el tiempo de visualización, lo que se traduce en mayores ingresos.

Ejemplo 2: Toyota

El sistema de manufactura esbelta de Toyota, conocido como el Sistema de Producción Toyota (TPS), es otro gran ejemplo de un recurso valioso. El TPS ha logrado reducir significativamente el desperdicio y mejorar la eficiencia en la producción, otorgando a Toyota una ventaja competitiva en la industria automotriz.

La rareza: Un recurso se considera raro si no está ampliamente disponible entre los competidores. La rareza es fundamental, ya que un recurso valioso no puede ofrecer una ventaja competitiva si todos los demás también lo tienen.

b) Identificación de recursos raros

Para determinar si un recurso es raro, pregunte:

- ¿Cuántos competidores poseen este recurso?

- ¿Es difícil adquirir este recurso?
- ¿Este recurso ofrece capacidades únicas que otros no pueden replicar fácilmente?

Los recursos raros pueden incluir tecnologías patentadas, relaciones exclusivas con proveedores o culturas organizacionales únicas. Estos recursos suelen estar protegidos por mecanismos legales —como patentes, marcas registradas o derechos de autor o bien son difíciles de replicar debido a su naturaleza única y compleja (Barney, 1991). La escasez de un recurso incrementa su valor estratégico, ya que limita el acceso de los competidores y fortalece la posición de la empresa en el mercado.

Ejemplo 1: Apple

La reputación de marca de Apple y su base de clientes extraordinariamente leales constituyen recursos escasos de gran valor. A lo largo de décadas, Apple ha logrado construir una comunidad de seguidores que no solo compran sus productos, sino que se identifican emocionalmente con la marca. Según Kotler y Keller (2016), esta lealtad permite a Apple fijar precios premium y mantener márgenes de beneficio superiores a los de la mayoría de sus competidores, algo que muy pocas empresas en el sector tecnológico han conseguido replicar.

Ejemplo 2: De Beers

El control que De Beers ha ejercido históricamente sobre la minería y distribución de diamantes representa otro recurso escaso. Al gestionar

una porción significativa del suministro mundial de diamantes durante gran parte del siglo XX, la empresa pudo influir directamente en los precios del mercado y mantener una posición dominante en la industria (Grant, 2016). Aunque su control ha disminuido en años recientes, su capacidad para influir en la percepción del valor de los diamantes sigue siendo notable.

Imitabilidad: la clave para sostener la ventaja competitiva. Un recurso es considerado inimitable cuando los competidores encuentran extremadamente difícil o costoso replicarlo. Esta característica es fundamental para sostener una ventaja competitiva en el tiempo. Si un recurso puede ser duplicado rápidamente por la competencia, su valor estratégico se erosiona y la ventaja desaparece (Barney, 1991; Peteraf, 1993).

c) Identificación de recursos inimitables

Para determinar si un recurso es verdaderamente inimitable, es útil plantear las siguientes preguntas:

- ¿Pueden los competidores replicar este recurso con facilidad?
- ¿El recurso está protegido legalmente mediante patentes, marcas registradas o derechos de autor?
- ¿El recurso es resultado de condiciones históricas únicas, ambigüedad causal o complejidad social?

Como señala Dierickx y Cool (1989), los recursos más difíciles de imitar suelen originarse en historias empresariales únicas, culturas

organizacionales complejas, o conocimientos tácitos que no pueden transferirse fácilmente a través de manuales o procesos formales.

Ejemplo 1: Coca-Cola

La fórmula secreta de Coca-Cola representa uno de los ejemplos más emblemáticos de un recurso inimitable. Esta receta, celosamente guardada desde hace más de un siglo, hace prácticamente imposible que la competencia replique el sabor distintivo de la bebida. Más allá de la fórmula en sí, su misterio ha contribuido a construir una narrativa de marca poderosa que refuerza su posicionamiento global (Pendergrast, 2013).

Ejemplo 2: Southwest Airlines

La cultura organizacional de Southwest Airlines es otro caso destacado de recurso inimitable. Su enfoque singular en las relaciones laborales, el empoderamiento de los empleados y la atención al cliente, cultivado a lo largo de décadas, es extremadamente difícil de replicar para otras aerolíneas. Como indica Heskett (2011), esta cultura no solo mejora la satisfacción del cliente, sino que también genera eficiencias operativas que sostienen su ventaja competitiva en una industria altamente competitiva y de márgenes ajustados.

Organización: Para que un recurso ofrezca una ventaja competitiva sostenible, la organización debe estar diseñada para aprovecharlo al máximo. Esto significa tener los procesos, sistemas y una cultura adecuada que respalden y utilicen ese recurso de manera efectiva.

d) Aprovechar las capacidades organizacionales

Para asegurarte de que tu organización pueda sacar el máximo provecho de sus recursos, considera lo siguiente:

- ¿Tenemos las estructuras y procesos necesarios para utilizar este recurso?
- ¿Están nuestros empleados debidamente capacitados y motivados para utilizar este recurso de manera efectiva?
- ¿Nuestras políticas organizacionales y estructuras internas facilitan el uso óptimo de este recurso?

Como señalan Barney y Hesterly (2015), una organización verdaderamente eficaz requiere alinear múltiples dimensiones: la cultura empresarial, las prácticas de gestión de recursos humanos y los procesos operativos. Solo cuando estos elementos trabajan en conjunto es posible maximizar el potencial de los recursos valiosos, escasos e inimitables. Esta alineación garantiza que los recursos no solo existan en la empresa, sino que contribuyan de manera directa y consistente al logro de los objetivos estratégicos generales.

Ejemplo 1: Google

La estructura organizativa de Google ha sido diseñada deliberadamente para fomentar la innovación y aprovechar al máximo sus recursos tecnológicos y su talento humano. La compañía ha cultivado un ambiente de trabajo caracterizado por la flexibilidad, la apertura y la autonomía de los empleados. Según Schmidt y Rosenberg (2014), esta

filosofía organizacional estimula la creatividad y la colaboración interdisciplinaria, permitiendo que Google innove de forma constante y se mantenga a la vanguardia en un sector altamente competitivo. Sin esta capacidad organizacional, incluso los mejores ingenieros y tecnologías perderían gran parte de su potencial estratégico.

Ejemplo 2: Zara

La gestión de la cadena de suministro de Zara representa un caso ejemplar de organización estratégica. La capacidad de la empresa para detectar tendencias de moda emergentes y lanzar nuevos diseños en cuestión de semanas en lugar de meses se sustenta en una cadena de suministro altamente integrada, vertical y ágil. Como explican Ghemawat y Nueno (2006), Zara ha construido un sistema operativo que le permite responder con velocidad y precisión a los cambios del mercado, lo que constituye una ventaja competitiva difícil de igualar en la industria de la moda rápida. Este caso demuestra que no basta con tener recursos valiosos; es necesario organizarlos de manera eficiente para convertirlos en resultados tangibles.

e) Aplicando el marco VRIO de manera integral

Al comprender y aplicar de forma rigurosa cada uno de los elementos del Marco VRIO (valor, rareza, imitabilidad y organización), las empresas pueden realizar un análisis sistemático y profundo de sus recursos internos. Este proceso permite identificar con claridad cuáles de esos recursos tienen el potencial de generar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Barney, 1991; Rothaermel, 2017). Sin embargo, es importante recordar que el análisis VRIO no es estático: los recursos

deben evaluarse continuamente, ya que el entorno competitivo, las tecnologías y las preferencias de los clientes evolucionan constantemente. Solo mediante esta vigilancia estratégica continua las organizaciones pueden mantener y renovar sus fuentes de ventaja competitiva. Este enfoque integral asegura que tu negocio se mantenga competitivo y logre el éxito a largo plazo.

¿Cómo realizar un análisis VRIO?

Un análisis VRIO complementa una visión profunda de los recursos estratégicos de su empresa. Para garantizar un análisis integral y eficaz, siga un enfoque estructurado que incluya la preparación, la recopilación de recursos, la evaluación y el uso de herramientas y técnicas prácticas.

Pasos de preparación

Definir los objetivos del análisis: ¿Qué es lo que realmente espera lograr? ¿Está buscando identificar recursos que le den una ventaja competitiva o simplemente quiere entender cómo sacar el máximo provecho de los activos que ya tiene? Tener objetivos claros no solo guiará el análisis, sino que también mantendrá a todo el equipo enfocado en lo que realmente importa.

Reúna todos los datos y documentos necesarios relacionados con sus recursos. Esto puede incluir informes financieros, datos operativos, estudios de mercado, comentarios de clientes y cualquier otra información relevante. Asegúrese de que todos los miembros del equipo tengan acceso a estos datos para que puedan participar en conversaciones bien informadas.

Recopilación y categorización de recursos: Una vez que el equipo esté formado y los objetivos estén claros, el siguiente paso es recopilar y clasificar los recursos. Estos se pueden dividir en tres categorías: tangibles, intangibles y humanos.

Recursos tangibles: Son activos físicos que puedes tocar y medir, como, por ejemplo:

- Maquinaria y equipo
- Bienes inmuebles e instalaciones
- Activos financieros como efectivo e inversiones
- Inventario y materias primas

Recursos intangibles: Son activos no físicos que aportan valor, como, por ejemplo:

- Reputación de marca
- Patentes y propiedad intelectual
- Tecnología y software propios
- Fidelización y relaciones con los clientes

Recursos humanos: Esto incluye las habilidades, la experiencia y el conocimiento de sus empleados, tales como:

- Competencias y experiencia de los empleados

- Capacidades de liderazgo y gestión
- Cultura y valores organizacionales
- Programas de formación y desarrollo

Clasifique estos recursos de manera sistemática: Utilice hojas de cálculo o software especializado para enumerar y describir cada recurso, anotando su uso actual, su uso potencial y cualquier información relevante. Esta organización facilitará las etapas posteriores de la evaluación.

Evaluación de recursos según los criterios VRIO: Una vez que haya recopilado y categorizado los recursos, el siguiente paso es evaluar cada uno de ellos, Valor, Rareza, Imitabilidad y Organización.

Valor

- ¿El recurso permite a su empresa aprovechar oportunidades o bloquear amenazas?
- ¿Aumenta la eficiencia, reduce los costos y fortalece los ingresos?
- ¿Cómo aporta a su estrategia y objetivos generales?

Rareza

- ¿Es este recurso escaso dentro de su empresa?
- ¿Cuántos competidores tienen un recurso similar?
- ¿Su rareza le genera una ventaja competitiva?

Imitabilidad

- ¿Qué tan fácil o difícil es para los competidores replicar este recurso?
- ¿Existen barreras importantes a la imitación, como patentes o conocimientos patentados?
- ¿El recurso se beneficia de condiciones históricas únicas o de relaciones sociales complejas?

Organización

- ¿Está su empresa estructurada para utilizar este recurso satisfactoriamente?
- ¿Dispone de los procesos, sistemas y cultura adecuados?
- ¿Están los empleados capacitados y motivados para aprovechar este recurso de manera consciente?

Ejemplo del marco VRIO en acción

Starbucks es una famosa cadena de cafeterías a nivel mundial que ha sabido aprovechar el marco VRIO para posicionarse como líder en su sector.

Valor: Starbucks brinda un valor notable gracias a su café de alta calidad, su ambiente acogedor y su servicio al cliente excepcional. La dedicación de la empresa a crear un "tercer espacio" para sus clientes,

además de su hogar y trabajo, realmente enriquece la experiencia general.

Rareza: La reputación de marca y la lealtad de los clientes que tiene Starbucks son realmente únicas. Pocos competidores han logrado establecer una presencia de marca global tan fuerte y coherente. El diseño distintivo de sus tiendas y su filosofía de atención al cliente son parte de lo que hace que esta rareza sea posible.

Imitabilidad: Imitar la experiencia de marca y la lealtad de los clientes de Starbucks no es tarea fácil. Las mezclas de café distintivas, el ambiente de sus establecimientos y los programas de adiestramiento para baristas resultan muy complicados, profundamente entrelazados con el funcionamiento de la cadena, dificultando la copia.

Organización: La organización de Starbucks se estructura con la intención de eficientizar al máximo sus recursos. Las prácticas de gestión implementadas, la atención a la capacitación de los empleados y el uso innovador de la tecnología, por ejemplo, los pedidos móviles y los programas de recompensas, aseguran una entrega consistente de su propuesta de valor.

1.4.4 Análisis de la cadena de valor

Creado también por Michael Porter, este framework consiste en desglosar las actividades que componen los flujos de valor de una organización. Para ello, se identifican 2 tipos de actividades:

Tabla 3. Actividades cadena de valor.

Categoría	Actividades
Actividades primarias	<ul style="list-style-type: none"> • Logística de entrada. • Operaciones. • Logística de salida. • Marketing y Ventas. • Servicios postventa.
Actividades de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> • Compras. • Desarrollo tecnológico. • Gestión de recursos humanos. • Infraestructura

Fuente: García, V(2025).

En la Tabla 3, se observa el análisis de la cadena de valor como herramienta clave para que las empresas puedan detectar ineficiencias y áreas donde pueden mejorar. Esto les permite optimizar sus operaciones y, en última instancia, aumentar la satisfacción del cliente, lo que se traduce en una mayor rentabilidad. Por ejemplo, un fabricante de smartphones podría utilizar este marco para identificar problemas en su cadena de suministro y ajustar sus estrategias de compras, lo que le ayudaría a reducir costos y mejorar sus márgenes de ganancia.

a) *Cadena de valor según Michael Porter*

Michael Porter, en su libro "Ventaja Competitiva", presenta un marco para analizar la cadena de valor, formado por cinco actividades cruciales: logística de entrada, operaciones, logística de salida, marketing y ventas, más el servicio al cliente. Para triunfar, hay que perfeccionar estas actividades de modo que los gastos operacionales sean menores y así obtener ganancias. El valor que un producto ostenta para el consumidor último incrementa, a medida que recorre los variados tramos de la cadena de valor (López E. &., 2022).

b) *Logística de entrada*

La logística de entrada en la cadena de valor contiene la recepción, el almacenamiento y el control del inventario de materias primas para la empresa. Incluye además todas las interacciones con los proveedores también. Pongamos un ejemplo en un restaurante: recibir envíos de ingredientes frescos, guardarlos en la nevera y pagarles a los proveedores; esa es logística de entrada. Si los insumos de tu industria son perecederos, los procesos logísticos deben ser fluidos, crucialmente. Considera, por ejemplo, cómo la consolidación de envíos podría bajar los costos de transporte para la empresa.

c) *Logística de salida*

Todas las actividades que se llevan a cabo para llevar un producto final al consumidor se conocen como logística de salida dentro de las actividades primarias de la cadena de valor. Comprendamos esto: incluye la entrega, los sistemas internos y externos de almacenamiento

y distribución también. Considera el sector industrial y las compañías de comercio electrónico, que resguardan los productos listos para embarque.

d) Marketing y Ventas

Estrategias cruciales en la cadena de valor, como publicidad, ofertas especiales y precios, elevan la visibilidad y alcanzan a clientes específicos en marketing y ventas. Esas son acciones básicas que buscan convencer a un comprador de comprar. Por ejemplo, una tienda web tal vez publique anuncios en Instagram o hasta elabore una lista de correo electrónico para las campañas de marketing.

Además las estrategias de marketing son básicamente el plan de juego, el plan operativo que describe los pasos que toma una compañía para alcanzar sus objetivos de marketing, ya sea que sean rápidos, ganancias a mitad de período o éxito de larga duración. Por lo general, lo más común es aumentar su marca, ampliar su alcance de comunicación y aumentar sus oportunidades de ventas.

Una estrategia de marketing es básicamente un plan de movimientos, tanto dentro como fuera de la empresa, para transmitir el mensaje correcto a las personas que podrían comprar sus cosas o mostrar cómo son mejores que la competencia.

e) Servicio al cliente

El servicio al cliente se trata de las cosas que hacen por usted antes, durante y después de comprar algo. También llamado servicio al cliente,

se trata de asegurarse de que los clientes estén satisfechos con lo que están obteniendo.

Este proceso tiene un montón de pasos y cosas a considerar; no solo estamos hablando del punto en que alguien compra algo, sino todo el viaje de principio a fin, incluso antes, durante y después de la compra. Un buen servicio al cliente no es solo para responder las preguntas del cliente, sino que lo ayuda cuando ni siquiera haya pedido nuestra ayuda, avanzar a lo que necesita y cubrir sus necesidades de manera efectiva; hay que garantizar un buen servicio, con amabilidad y cálido trato al personal.

f) Servicio al cliente en la cadena de valor

El servicio al cliente engloba todas aquellas actividades que una empresa realiza para brindar soporte a sus clientes una vez que han adquirido el producto o servicio. Aunque los colaboradores participan activamente en estas tareas, estas no forman parte de las etapas de producción, distribución o comercialización propiamente dichas. Sin embargo, su importancia es crucial para mantener la satisfacción y lealtad del cliente a largo plazo.

Estas actividades pueden incluir desde la instalación y capacitación en el uso del producto hasta la gestión de reparaciones, garantías, devoluciones o reembolsos. Como señala Porter (1985), en esta fase la empresa se concentra en preservar y, en muchos casos, aumentar el valor que su producto ha generado para el cliente. Un servicio postventa de calidad no solo fortalece la relación con el consumidor, sino que también

puede convertirse en una fuente importante de diferenciación competitiva (Lovelock y Wirtz, 2015).

g) Actividades de apoyo en la cadena de valor

Las actividades de apoyo constituyen el soporte estructural que permite a una empresa ejecutar con eficiencia sus actividades principales. Aunque no participan directamente en la creación física del producto o en su entrega al cliente, estas actividades desempeñan un papel fundamental en la mejora de la eficiencia operativa y en el fortalecimiento de la competitividad general de la organización (Thompson y Strickland, 2013).

El impacto de las actividades de apoyo sobre las actividades primarias es significativo. Optimizar cualquiera de estas áreas desde la gestión de recursos humanos hasta el desarrollo tecnológico puede generar mejoras sustanciales en la eficacia y rentabilidad de toda la cadena de valor (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2015). A continuación, se describen las principales actividades de apoyo:

Adquisiciones (Compras)

Esta actividad se refiere al proceso de obtener materias primas, insumos y servicios necesarios para la producción. Una gestión eficiente de las adquisiciones no solo garantiza la calidad y el costo adecuado de los materiales, sino que también influye directamente en la calidad final del producto y en la rentabilidad de la empresa. Según Chopra y Meindl (2016), las decisiones estratégicas en esta área pueden marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso en mercados altamente competitivos.

Desarrollo Tecnológico

El desarrollo tecnológico abarca todas las actividades de investigación, desarrollo e innovación orientadas a mejorar productos, procesos y técnicas de fabricación. Esto incluye la automatización de procesos, la implementación de nuevas tecnologías y la innovación continua. Esta actividad es esencial para mantener la competitividad de la empresa, ya que permite mejorar la eficiencia productiva y ofrecer productos innovadores que respondan a las necesidades cambiantes del mercado (Tidd y Bessant, 2018).

Administración de Recursos Humanos

Esta área se enfoca en la atracción, contratación, formación, desarrollo y retención del talento humano. Contar con empleados competentes, capacitados y motivados es fundamental para ejecutar de manera efectiva todas las actividades de la cadena de valor, desde la producción hasta la venta y el servicio al cliente. Como afirman Noe, Hollenbeck, Gerhart y Wright (2017), las prácticas de gestión de recursos humanos están estrechamente vinculadas con el desempeño organizacional y la ventaja competitiva.

Infraestructura de la empresa

La infraestructura empresarial incluye sistemas y funciones esenciales como la planificación estratégica, la contabilidad, las finanzas, el control de calidad, las relaciones públicas y la gestión legal. Una infraestructura organizacional sólida proporciona el soporte necesario para todas las operaciones de la empresa, facilitando la toma de decisiones informadas

y asegurando una gestión empresarial eficiente y alineada con los objetivos estratégicos (Grant, 2016).

Ejemplo: La cadena de valor de Google

Google representa un caso paradigmático de cómo una empresa puede aprovechar estratégicamente su cadena de valor para dominar el mercado de búsqueda en línea y publicidad digital. En el núcleo de la cadena de valor de Google se encuentran tres pilares fundamentales: la innovación continua, la recolección y análisis masivo de datos, y la entrega de servicios en línea altamente relevantes y eficaces para sus usuarios.

Según Hermida, Serra y Kastika (2014), las actividades primarias de Google incluyen el desarrollo y mantenimiento constante de su algoritmo de búsqueda, la gestión de su plataforma publicitaria (Google Ads), y la creación de productos y servicios complementarios como Google Maps, Gmail, YouTube y el sistema operativo Android. Estas actividades están directamente relacionadas con la generación de valor para el usuario final.

Por su parte, las actividades de apoyo abarcan la gestión masiva de datos (big data y analytics), sus avanzados sistemas tecnológicos incluyendo una red global de centros de datos de última generación y su robusta infraestructura tecnológica, que incluye servicios de computación en la nube (Google Cloud Platform). Esta integración entre actividades primarias y de apoyo permite a Google mantener su liderazgo global y diversificar continuamente su oferta de servicios (Vise y Malseed, 2008).

OKR: Objetivos y resultados clave

Los OKR (Objectives and Key Results, por sus siglas en inglés) son un marco metodológico para el establecimiento de objetivos que ganó popularidad mundial gracias a su exitosa implementación en Google. Hoy en día, esta herramienta es ampliamente utilizada por empresas de todos los tamaños y sectores para definir metas claras, medibles y ambiciosas (Doerr, 2018).

El modelo OKR se compone de dos elementos fundamentales:

Objetivos: Deben ofrecer una dirección clara, inspiradora y ambiciosa. Los objetivos responden a la pregunta "¿Qué queremos lograr?" y deben ser cualitativos, motivadores y desafiantes. Por ejemplo: "Convertirnos en la marca preferida de nuestros clientes en el sector tecnológico."

Resultados clave: Son indicadores cuantitativos y específicos que permiten medir el progreso hacia el objetivo establecido. Deben ser verificables y limitados en el tiempo. Por ejemplo: "Alcanzar un Net Promoter Score (NPS) de 90 puntos en los próximos 6 meses" o "Incrementar la tasa de retención de clientes en un 25% durante el año fiscal."

Este modelo promueve la transparencia, la responsabilidad y la alineación organizacional, asegurando que todos los miembros de la empresa comprendan las prioridades estratégicas y trabajen de manera coordinada hacia su consecución (Wodtke, 2016). Los OKR también fomentan una cultura de medición continua del desempeño y ajuste ágil de estrategias cuando es necesario.

Ejemplos de cadena de valor

La cadena de valor de Google

Google es un verdadero titán en el mundo de la tecnología, y ha sabido aprovechar al máximo su cadena de valor para liderar el mercado de búsqueda en línea y publicidad digital. En el corazón de la cadena de valor de Google están la innovación continua, la recolección y el análisis de datos y la entrega de servicios en línea que son tanto relevantes como efectivos.

Las actividades clave en la cadena de valor de Google mencionan (Hermida, Serra y Kastika, 2014) que abarcan el desarrollo y mantenimiento de su algoritmo de búsqueda, la gestión de su plataforma publicitaria y la creación de productos y servicios adicionales como Google Maps, Gmail y Android. Por otro lado, las actividades secundarias incluyen la gestión masiva de datos, sus avanzados sistemas tecnológicos (como sus centros de datos alrededor del mundo) y su infraestructura, que incluye su plataforma en la nube.

Google se ha destacado por su motor de búsqueda excepcional, que ha transformado la manera en que accedemos a la información. Además, ha desarrollado una plataforma publicitaria sumamente efectiva que permite a las empresas conectar con clientes potenciales de manera precisa. Su constante innovación en productos y servicios asegura que Google siga siendo un líder en el ámbito tecnológico.

La cadena de valor de Walmart

Walmart es otro gigante en la industria que ha perfeccionado su cadena de valor para dominar el sector minorista. La cadena de valor de Walmart se enfoca en la eficiencia logística, precios bajos y una amplia gama de productos.

Las actividades principales en la cadena de valor de Walmart incluyen la adquisición de productos, la gestión del inventario, las operaciones en tienda, el marketing y las ventas. Las actividades secundarias abarcan la logística (con una red de distribución altamente eficiente), los sistemas tecnológicos (como su sistema de gestión de inventario) y su infraestructura, que comprende tanto tiendas físicas como su plataforma en línea.

Walmart se distingue por su habilidad para ofrecer precios bajos gracias a una operación logística eficiente y una gestión efectiva del inventario. Además, ha sabido adaptarse al mundo digital con su plataforma en línea, asegurando que los clientes tengan acceso a sus productos de manera conveniente.

1.4.5 OKR

Los OKRs son un marco para establecer objetivos que ganó popularidad gracias a Google y que hoy en día son utilizados por las pymes. Siendo una respuesta a alinear los objetivos estratégicos en toda la organización. Las siglas en inglés significan “objectives and key results” (objetivos y resultados clave) y representan una metodología que ayuda a los equipos a definir metas claras y medibles, se compone de:

Objetivos: Deben ofrecer una dirección clara y ambiciosa. Por ejemplo, convertirse en un referencial dentro de un mercado cada vez más competitivo.

Resultados clave: Son hitos cualitativos que permiten medir el progreso hacia el objetivo. Por ejemplo, alcanzar un Net Promoter Score de 90 en 6 meses.

Este modelo sin duda promueve la responsabilidad y la alineación, asegurando que trabajen en equipos comprometidos con la misma visión estratégica . Se propone un ejemplo de OKR de una empresa automotriz:



Figura 3. Matriz OKR.

Fuente: Tomado de [https://wisdomtech.academy./](https://wisdomtech.academy/)

Nota. Es importante destacar que en la Figura 3, se observan los elementos (Objectives and Key Results), usados para proponer y medir objetivos.

La metodología OKR es un mecanismo para continuar con la alineación y la transparencia de estos mecanismos en la empresa, mediante objetivos clave y resultados medibles.

1.4.6 Balanced Scorecards o Cuadro de Mando integral

Los Balanced Scorecards son instrumentos esenciales en la planificación estratégica, además de la gestión del rendimiento organizacional; ayudan a las organizaciones a sincronizar sus acciones con las metas estratégicas, eso es lo importante. Este marco de gestión ayuda a transformar la estrategia corporativa, en una red de objetivos interdependientes, los cuales se miden a través de indicadores variados y se asocian con iniciativas específicas. Con esto, garantizamos que el actuar de todos los integrantes de la organización, esté en concordancia con el logro de sus reales propósitos.

- **Financiera:** Crecimiento de ingresos, reducción de costos o retorno de la inversión.
- **Clientes:** Niveles de satisfacción, tasas de retención o cuota de mercado.
- **Procesos internos:** Eficiencia, calidad y productividad.
- **Aprendizaje y crecimiento:** Compromiso de los empleados, formación e innovación.

Tabla 4. Componentes Balanced Scorecards.

Metas	Indicador	Metas	Indicador
1-Finanzas. Aumento rentabilidad, optimización de costos y recursos, meta crecimiento sostenible	Rentabilidad. Liquidez	2. Clientes: Preferencia por parte de los consumidores (fidelidad y experiencia de compras positivas),	Ventas efectuadas
Metas	Indicador	Metas	Indicador
. Procesos Internos: Innovación tecnológica, optimización de la cadena de valor, eficiencia operativa	Eficiencia, eficacia	4. Aprendizaje y crecimiento: Capacitación permanente a su equipo de trabajo, filiales (multinacional)	Capacitaciones efectuadas

Fuente: García, V(2025).

En la Tabla 4, se propone un esquema general para fijar metas empresariales y sus indicadores correspondientes. Abarca cuatro sectores cruciales: finanzas, clientela, los procesos internos y aprendizaje, además del crecimiento.

Este enfoque permite equilibrar el rendimiento financiero a largo plazo con el crecimiento sostenible. Por ejemplo, una empresa de retail puede utilizar un Balanced Scorecard para alinear sus objetivos de mejorar la experiencia del cliente con el aumento de ventas en tiendas físicas y virtuales.

a) Objetivo

El BSC busca alinear la estrategia con las operaciones, medir su desempeño, monitorear acciones clave y mejorar la toma de decisiones basadas en datos. Además, promueve la integración de todas las áreas organizacionales hacia metas concretas.

b) Características clave

- **Perspectivas estratégicas.** Fundamentada en cuatro vertientes clave: finanzas, clientes, procesos y aprendizaje y desarrollo. A veces, empresas añaden miradas como responsabilidad social o seguridad.
- Indicadores de desempeño (KPI) son útiles, midiendo el avance hacia las metas establecidas.
- Mapas estratégicos que ayudan, ofreciendo imágenes de la conexión entre objetivos y propósitos.
- Integración, buscando balancear mediciones financieras y no financieras.

- El enfoque SMART dicta, los objetivos tienen que ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y tener un marco temporal.

c) Tipos

- **Tradicional:** Se fundamenta en las cuatro perspectivas primarias, un enfoque clásico.
- **Adaptado:** Incorpora otras miradas; depende de la industria o la estrategia organizacional, flexible.
- **Digitalizado:** Emplea herramientas de transformación digital, tales como el big data, la inteligencia artificial y la automatización, innovadoras.

d) Uso BSC

- El Cuadro de Mando Integral, se usa en cualquier organización:
- Privadas, ayudan a aumentar ganancias y hacer que la empresa funcione mejor.
- Públicas: Refuerza las responsabilidades frente a los ciudadanos.
- ONGs: Para rastrear mejor las metas sociales, y el impacto que tienen.

e) Ejemplos de Cuadro de Mando Integral

El Balanced Scorecard en el sector retail

Las empresas de retail, como supermercados o tiendas de ropa, tienen el desafío de satisfacer a sus clientes mientras mantienen sus costos operativos bajo control. Un ejemplo de cómo aplicar el BSC en este sector podría ser:

- Perspectiva financiera: Aumentar las ventas trimestrales en un 10%.
- Perspectiva de clientes: Mejorar la experiencia de compra reduciendo los tiempos de espera en caja en un 20%.
- Perspectiva de procesos internos: Optimizar la gestión de inventarios para evitar quedarnos sin stock.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Capacitar al 80% del personal en atención al cliente.

El Balanced Scorecard en una empresa tecnológica

Las empresas tecnológicas suelen enfocarse en la innovación y en la satisfacción del cliente. Un ejemplo de BSC en este contexto podría ser:

- **Perspectiva financiera:** Reducir los costos de desarrollo en un 15% utilizando metodologías ágiles.
- **Perspectiva de clientes:** Alcanzar una puntuación promedio de satisfacción del cliente (NPS) de 9/10 en los lanzamientos de productos.
- **Perspectiva de procesos internos:** Implementar procesos de calidad para disminuir los errores en el software en un 30%.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Fomentar la participación del 50% de los empleados en programas de formación avanzada en inteligencia artificial.

1.4.7 Marco Hoshin Kanri

Conocido también como El Hoshin Planning, también conocido como Hoshin Kanri o despliegue de políticas, es un modelo de planificación

estratégica de origen japonés que se centra en alinear los objetivos organizacionales de largo plazo con las actividades operativas diarias de todos los niveles de la empresa. La palabra "Hoshin" significa "brújula" o "dirección", mientras que "Kanri" se traduce como "gestión" o "control", reflejando así la esencia del modelo: proporcionar dirección estratégica clara y gestionarla de manera efectiva (Akao, 1991; Witcher y Butterworth, 2001).

Este enfoque surgió en Japón durante la década de 1960 como parte de la filosofía de gestión de calidad total (TQM) y fue adoptado inicialmente por empresas como Toyota y Bridgestone. Su objetivo principal es garantizar que los esfuerzos de todos los empleados estén enfocados en las prioridades estratégicas más importantes, evitando la dispersión de recursos y asegurando la coherencia entre la visión de largo plazo y la ejecución cotidiana (Jackson, 2006; Tennant y Roberts, 2001).

a) Estructura del modelo: 7 pasos con 3 fases críticas

El Hoshin Planning se estructura como un framework de siete pasos, aunque tres fases destacan por encima de las demás debido a su importancia estratégica:

Fase 1: Identificar los objetivos y la visión a largo plazo de la organización

El primer paso consiste en establecer una visión clara y ambiciosa de dónde quiere estar la organización en el futuro, típicamente en un horizonte de 3 a 5 años. Esta visión debe ser inspiradora, comprensible

y compartida por toda la organización. Según Cowley y Domb (1997), la alta dirección debe definir los objetivos estratégicos fundamentales que guiarán el rumbo de la empresa, asegurándose de que estos objetivos sean coherentes con la misión, los valores y las capacidades distintivas de la organización.

Fase 2: Traducir la visión en objetivos anuales específicos y accionables

Una vez definida la visión de largo plazo, el siguiente paso es descomponerla en objetivos anuales concretos, medibles y alcanzables. Este proceso de "cascada estratégica" implica identificar las prioridades críticas para el año en curso y traducirlas en metas específicas con indicadores de desempeño claros (KPIs). Como señalan Witcher y Butterworth (2001), esta fase es crucial porque permite convertir aspiraciones abstractas en planes de acción tangibles que pueden ser ejecutados y evaluados de manera sistemática.

Fase 3: Asegurar que los objetivos se distribuyan entre los equipos de la organización

La tercera fase crítica consiste en desplegar los objetivos anuales a través de toda la estructura organizacional, desde la alta dirección hasta los equipos operativos. Este despliegue vertical y horizontal garantiza que cada departamento, equipo e incluso cada colaborador comprenda cómo su trabajo diario contribuye al logro de los objetivos estratégicos. Según Jackson (2006), este proceso de alineación es lo que diferencia al Hoshin Kanri de otros modelos de planificación estratégica, ya que crea un sentido de propósito compartido y responsabilidad colectiva.

b) Enfoque en la mejora continua

El marco Hoshin Kanri se fundamenta en el principio de mejora continua (Kaizen) y garantiza que todos los niveles de la empresa no solo ejecuten las estrategias, sino que también revisen regularmente el progreso, identifiquen desviaciones y ajusten los planes según sea necesario. Como explican Tennant y Roberts (2001), el modelo incorpora ciclos de retroalimentación constantes similares al ciclo PDCA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) que permiten a la organización aprender de sus experiencias y adaptarse ágilmente a los cambios del entorno.

Además, el Hoshin Planning fomenta la comunicación bidireccional entre los diferentes niveles jerárquicos. A diferencia de los enfoques tradicionales donde la estrategia se define exclusivamente desde arriba, este modelo promueve el diálogo y la retroalimentación desde las líneas operativas hacia la dirección, enriqueciendo así el proceso de toma de decisiones estratégicas (Akao, 1991).

c) Beneficios del Hoshin Planning

Entre los principales beneficios de implementar este modelo se encuentran:

Alineación estratégica: Todos los miembros de la organización trabajan hacia los mismos objetivos prioritarios.

Enfoque en lo importante: Se concentran recursos y esfuerzos en las pocas prioridades críticas que realmente generan valor.

Transparencia y responsabilidad: Los objetivos, métricas y responsabilidades son claros y visibles para toda la organización.

Flexibilidad y adaptación: Los ciclos de revisión periódica permiten ajustar las estrategias ante cambios en el entorno.

Cultura de mejora continua: Se promueve el aprendizaje organizacional y la innovación incremental (Witcher y Butterworth, 2001; Jackson, 2006).

En resumen, el Hoshin Planning es una herramienta poderosa para las organizaciones que buscan no solo definir estrategias ambiciosas, sino también ejecutarlas de manera efectiva mediante la participación, el compromiso y la alineación de todos sus colaboradores, que contribuyan a los objetivos estratégicos. A su vez, busca el cumplimiento de la misión a largo plazo mediante un crecimiento sostenible.

Básicamente, Hoshin Kanri es una forma delgada de llevar a todos a la misma página y asegurarse de que una estrategia se mueva. Al lidiar con las complicadas cosas de trabajo de hoy, no puede simplemente establecer objetivos sin asegurarse de que estén claros de arriba hacia abajo y también desde cero

Es por eso que Hoshin Kanri tiene que ver con chatear y regatear los objetivos, asegurarse de que todos estén en la misma página y trabajar juntos, teniendo en cuenta el panorama general en la alta gerencia, la gerencia media y los trabajadores de primera línea:

Corporativo/Estratégico: la dirección estratégica de la organización está establecida, tiene la visión, la misión, lo nuevo y los objetivos para el año. Por lo general, es la máxima figura representativa quien tiene que manejar este tipo de cosas.

Estas son cosas clave para que la gerencia realice la estrategia. La gerencia de los medios establece los objetivos y planes para mejorar, con todos los proyectos y cosas para que esto suceda.

En el nivel diario, todo se trata de hacer cosas en proyectos e iniciativas. Los planes de acción, KPI, registros, registros regulares y revisiones anuales son clave para asegurarse de que todo esté en camino de los objetivos de la compañía.

Tabla 5. Matriz Hoshin Kanri.

#	Concepto	Descripción y Ejemplo
1	Define la misión y visión de la empresa	Establece la razón de ser (misión) y el objetivo a largo plazo (visión). Ejemplo: Visión de una universidad
2	Objetivos estratégicos	Metas a largo plazo que la organización busca alcanzar para cumplir con su visión. Son amplios y guían la dirección general de la empresa. Ejemplo: "Implementar tecnologías innovadoras de energías renovables".
3	Objetivos anuales	Metas a corto plazo, específicas y medibles, que se deben lograr para alcanzar los objetivos estratégicos.

	Son más concretos y se miden anualmente. Ejemplo: "Crear nuevas carreras".
4 Objetivos departamentales	Metas específicas para cada departamento o área funcional (I+D, Operaciones, Marketing, etc.) que contribuyen a los objetivos anuales y estratégicos. Ejemplo: (I+D) "Desarrollar sistemas de investigación digitales"
5 Planes de acción	Determinar acciones concretas y detalladas que los departamentos deben ejecutar para cumplir con sus objetivos. Responden al "cómo". Ejemplo: (Operaciones) "Adquirir software de prácticas para cada carrera
6 Seguimiento del progreso	El proceso de monitorear y medir el rendimiento para asegurar que se están logrando los objetivos. Implica el uso de indicadores clave. Ejemplo: (Marketing) "Captación personal docente y administrativo".
7 Mejora continua	Evaluar los resultados del seguimiento para identificar áreas de mejora, ajustar planes y optimizar procesos para el futuro. Ejemplo: "Evaluar los resultados, identificar las lagunas y ajustar los planes".

Fuente: García, V(2025).

La Tabla 5, expone un marco completísimo para la planificación estratégica, abarcando todo, desde la definición de la misión y visión de la empresa hasta la mejora continua. Comienza, por la necesidad de

sentar las bases de la empresa, así como definir su meta a largo plazo; lo cual guía el desarrollo de objetivos estratégicos amplios. Estos, a su vez, se descomponen en metas anuales y departamentales. Lo que permite que cada área de la empresa colabore con el propósito general de la organización.

Los planes de acción detallan, las iniciativas concretas que cada departamento deberá llevar a cabo. Y al mismo tiempo, el seguimiento del progreso asegura que los resultados sean vigilados y evaluados por medio de indicadores clave. Para terminar, el proceso de mejora continua deja que se ajusten estrategias y que se optimicen procesos, según los resultados obtenidos. De esta forma, se garantiza que la organización vaya en línea con sus objetivos y que pueda adaptarse a futuros cambios. Este enfoque con estructura, es fundamental para fomentar la unión y la eficacia en la dirección estratégica de la empresa.

1.4.8 Marco OGSM

Esta metodología OGSM es un marco de planificación estratégica que ofrece una guía clara y directa para alcanzar las prioridades de una empresa. ¿Cómo lo hace? Simplificando la planificación estratégica, se divide en cuatro elementos esenciales.

- **Objetivo:** Fijar una meta macro y fundamental.
- **Metas:** Son resultados cuantificables que encajan con el objetivo.
- **Estrategias:** Son, planes de acción para cumplir esas metas.
- **Métricas que siguen el avance:** Todo ello está entrelazado, lo cual ayuda a las empresas a implementar sus planes estratégicos

exitosamente. Es una herramienta especialmente útil para unir equipos en diversas divisiones operativas o áreas geográficas. Retomando el caso de la compañía de energías renovables, a continuación, hallarás un ejemplo del Modelo OGSM, implementado en este escenario.

a) *Cómo crear un plan OGSM*

El modelo OGSM se relaciona fácilmente porque es muy fácil de poner en práctica, sin necesidad de herramientas elegantes o conocimientos tecnológicos; solo una página servirá. La clave para clavar un plan OGSM es obtener sus objetivos y estrategias.

Los objetivos tienen que ver con sus objetivos de gran imagen, considerando los valores centrales y su declaración de misión. Los objetivos se tratan de establecer objetivos claros y a largo plazo que coincidan con sus objetivos principales, y generalmente son algo que puede rastrear y a menudo tiene un aspecto de dinero para ellos.

Las estrategias son básicamente los planes que hace para usar sus cosas para alcanzar sus objetivos, vigilará ciertas cosas para ver si sus planes realmente están haciendo su trabajo.

Básicamente, todas las partes del modelo tienen que estar de manera inteligente, asegurarse de que todo lo que hacen les ayude a alcanzar sus grandes objetivos para ganar.

Tabla 6. Matriz OGSM.

Elementos	
Objetivo: Definir un propósito claro, inspirador y a largo plazo	Metas: Describir resultados específicos y estrategias que ayuden a alcanzar los objetivos
Estrategias. Implementar iniciativas claves	Métricas: Utilizar métricas o KPI para medir el progreso de objetivos

Fuente: García, V(2025).

La Tabla 6, muestra cuatro elementos esenciales en la planificación estratégica: objetivo, metas, estrategias y métricas. El objetivo define un propósito, nítido y de largo plazo para la organización, a su vez, las metas dividen este propósito en logros concretos y realistas. Las estrategias son las iniciativas implementadas, para alcanzar estas metas, coordinando recursos y esfuerzos. Por último, las métricas o Indicadores Clave de Desempeño (KPI) evalúan el avance hacia los objetivos, facilitando el análisis del desempeño y el ajuste de las estrategias basándose en los resultados. Esta conexión, muy bien establecida, garantiza una perspectiva ordenada para fomentar el crecimiento y la perdurabilidad de la organización.

1.4.9 Planificación estratégica basada en problemas

El problema: el modelo o objetivos base es un modelo de planificación estratégica clave que ayuda a modificar el plan básico y es utilizado

principalmente por organizaciones que desean mejorar en la planificación estratégica. Este modelo conceptual es mucho más dinámico y fluido, porque el modelo de análisis estratégico basado en problemas ayuda a detectar todas las diferentes cosas internas y externas que pueden meterse con las operaciones y ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos. Comienza con la revisión de la misión, la visión y los grandes principios rectores de la organización. Esto significa que la persona tiene que realmente pensar mucho y se le ocurren muchas ideas para abordar todo tipo de problemas comerciales.

Es importante recordar que el negocio está lidiando con un montón de problemas y cosas, por lo que tiene que descubrir cómo enfrentarlos. Este problema se puede abordar utilizando un modelo de planificación inteligente que se centra en los problemas y objetivos.

El modelo de análisis estratégico es una herramienta clave para que los gerentes tácticos detecten y aborden los problemas en el negocio que lo usa. Ayuda a la organización a revisar los problemas y probar nuevos planes. Este modelo es principalmente para un negocio pequeño con todo tipo de problemas, pero no mucho efectivo de sobra.

a) *Cómo aplicar el problema: ¿se basa esto en un modelo de análisis estratégico?*

El problema: el modelo principal aquí es utilizado por grandes empresas, solo toman los resultados del análisis FODA y los juntan con los pasos del modelo de análisis estratégico basado en el problema, que se muestran a continuación.

- Hagamos un análisis FODA para ver lo bueno, lo malo y lo que está sucediendo afuera que afecta al negocio. Cuando estás haciendo un análisis FODA, tienes que pensar en lo que el negocio es bueno, en qué no hace tanto calor, en las posibilidades que tiene y en los riesgos que enfrenta. Descubrir los grandes problemas y objetivos de la empresa se sumergió profundamente en la misión, la visión y los valores de la organización.
- Hacer planes de acción que tengan en cuenta lo que necesitamos, los problemas que enfrentamos y lo que es el trabajo de todos en los planes de acción del equipo que deben establecerse en función de la misión, la visión y los problemas con los que está tratando la empresa.
- Establecer un presupuesto para el plan de acción.
- Poner el plan de acción en acción y vigilarlo para abordar todo tipo de problemas.

Una vez que el plan estratégico que aborda los problemas está en funcionamiento, las organizaciones necesitan vigilar de cerca el plan de acción para lidiar con todos los riesgos y obstáculos.

Se cierra esta agrupación con una estructura de planeación estratégica. Centrándose en la localización de los obstáculos internos de una empresa. Mediante un plan bien pormenorizado, procuramos transformar esas dificultades en prometedoras oportunidades comerciales.

Identificar los problemas: Utilizando un análisis DAFO, se detectan los retos que están impidiendo que la organización alcance sus objetivos.

Desarrollar soluciones: Una vez que hemos listado los problemas a resolver, creamos una hoja de ruta con estrategias y tácticas que estén alineadas con la misión y visión de la organización.

Implementar y monitorizar: Finalmente, se asignan responsabilidades y se hace un seguimiento del progreso de la hoja de ruta. La planificación basada en problemas es una herramienta ideal, para compañías que deben ajustarse con agilidad, a las fluctuantes condiciones del mercado, sin apartarse de sus propósitos a futuro. Como referencia, una cooperativa de ahorro y crédito afrontando un declive notable en la retención de socios: esta estructura puede usarse para descubrir motivos y crear un plan para afinar ese indicador.

Tabla 7. Matriz Basada en problemas.

Elementos y categorías	
Análisis DAFO: Evalúa los puntos fuertes y débiles internos y las oportunidades y amenazas externas que afecta a la empresa	Identifica problemas: Determinar los temas y objetivos que deben abordar para alcanzar la misión y visión de la organización
Analiza la misión, visión y valores: Analiza y adapta la misión, visión y valores a los problemas y objetivos identificados	Desarrollo plan de acción: Crear un plan completo, tomando en cuenta recursos, roles y responsabilidades

Definir el presupuesto. Asigna recursos financieros para aplicar el plan de acción	Supervisar: Revisar periódicamente los avances y hacer ajustes en caso de requerirlo
-------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: García, V(2025).

En la Tabla 7, se puede evidenciar el proceso para llevar a cabo un análisis FODA mediante una matriz basada en problemas, lo principal es examinar tanto las fortalezas como las carencias internas de la compañía, junto con las opciones que se presentan y los peligros latentes que podrían afectar su rendimiento. Se busca señalar aquellos asuntos cruciales que requieren atención para armonizar el propósito y la perspectiva de la empresa con sus metas a nivel estratégico.

1.4.10 Matriz de Ansoff

La matriz de Ansoff es una herramienta con la que las estrategias de crecimiento empresarial. La Matriz de Ansoff, desarrollada por Igor Ansoff en 1957, es una herramienta estratégica que ayuda a las organizaciones a planificar su crecimiento mediante la evaluación de distintas combinaciones entre productos y mercados. Este modelo identifica cuatro estrategias fundamentales que varían en términos de riesgo y potencial de retorno (Ansoff, 1957; Johnson, Scholes y Whittington, 2017). A continuación, se describen las principales estrategias:

Penetración de mercado: Esta estrategia busca aumentar las ventas de los productos actuales en los mercados donde la empresa ya opera. En

otras palabras, se trata de vender más de lo mismo a los mismos clientes o a clientes similares. Para lograrlo, las empresas suelen incrementar sus presupuestos de marketing, lanzar campañas promocionales intensivas, organizar eventos, ofrecer descuentos temporales o fortalecer sus programas de fidelización de clientes (Kotler y Armstrong, 2018).

La penetración de mercado es considerada la estrategia de menor riesgo dentro de la Matriz de Ansoff, ya que la empresa se mueve en terreno conocido: conoce a sus clientes, entiende la dinámica del mercado y domina el producto. Sin embargo, esta estrategia también presenta limitaciones, especialmente en mercados saturados o altamente competitivos donde el crecimiento puede ser marginal (McDonald, 2016). Es ideal cuando existe aún potencial de crecimiento en el mercado actual y cuando la empresa busca consolidar su posición competitiva.

Desarrollo de mercado: El desarrollo de mercado implica llevar los productos actuales a nuevos mercados o segmentos de clientes que aún no han sido atendidos. Esta estrategia puede materializarse de diversas formas: mediante la expansión geográfica hacia otras regiones o países, la exploración de nichos de mercado previamente ignorados, o la segmentación hacia nuevos grupos demográficos o psicográficos (Hollensen, 2019).

Por ejemplo, una empresa que vende productos para jóvenes adultos podría dirigirse ahora a consumidores de mayor edad, o una compañía que opera en áreas urbanas podría explorar mercados rurales. Según Aaker (2014), esta estrategia requiere un análisis cuidadoso de las

necesidades, preferencias y comportamientos de los nuevos segmentos, ya que lo que funciona en un mercado no necesariamente será efectivo en otro. El riesgo es moderado, pues, aunque el producto es conocido, el mercado representa un territorio menos familiar.

Desarrollo de productos: Esta estrategia consiste en crear nuevos productos o mejorar significativamente los existentes para ofrecerlos al mercado actual. Puede incluir la innovación radical (productos completamente nuevos), la innovación incremental (mejoras a productos actuales), la ampliación de líneas de productos, o la adaptación de productos para satisfacer necesidades emergentes de los clientes actuales (Trott, 2017).

El desarrollo de productos es especialmente relevante en sectores donde la tecnología avanza rápidamente o donde las preferencias de los consumidores cambian con frecuencia. Por ejemplo, empresas como Apple constantemente lanzan nuevas versiones y productos complementarios para mantener el interés de su base de clientes existente. Como señalan Tidd y Bessant (2018), esta estrategia requiere inversión en investigación y desarrollo, así como una profunda comprensión de las necesidades latentes de los clientes. El riesgo es moderado a alto, dependiendo del grado de innovación involucrado.

Diversificación: Aunque no se menciona en el fragmento original, es importante completar la Matriz de Ansoff con la cuarta estrategia: la diversificación, que implica desarrollar nuevos productos para nuevos mercados. Esta es la estrategia de mayor riesgo, pero también puede ofrecer las mayores recompensas cuando se ejecuta correctamente

(David y David, 2017) para los mercados actuales. Esta estrategia es bastante común en industrias como la tecnológica, donde la innovación constante es clave.

Diversificación: Esto da a las compañías la chance de incursionar en mercados flamantes con productos frescos. Aunque resulta ser la opción más rígida, abre caminos hacia nuevas ganancias. Dicha herramienta estratégica es muy útil porque te ayuda a notar el riesgo de cada camino. Es especialmente útil para identificar el nivel de riesgo asociado con cada estrategia de crecimiento.

Tabla 8. Matriz Ansoff.

	Productos Existentes	Productos Nuevos
Mercados existentes	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
Nuevos mercados	Desarrollo de mercado	Diversificación

Fuente: García, V(2025).

En la Tabla 8, se observa cómo se construye la matriz de Ansoff , ya que es una estrategia que orienta a las empresas para descubrir dónde crecer.; ofrece cuatro caminos distintos: primero, afianzar lo que ya venden, buscando dominar aún más el mercado actual; segundo, innovar creando nuevos productos para los clientes que ya tienen; tercero, explorar nuevos horizontes llevando sus productos actuales a mercados

desconocidos; y cuarto, lanzarse a la aventura con productos y mercados totalmente nuevos.

a) *Ejemplos de aplicación de la Matriz de Ansoff*

Ejemplo 1: Coca-Cola

Coca-Cola es una de las marcas más icónicas del mundo, nacida en Estados Unidos a finales del siglo XIX. Su producto estrella, el refresco de cola, se convirtió en un símbolo cultural y en un caso de estudio clásico de estrategia empresarial. A lo largo de su historia, la compañía ha aplicado diversas estrategias de crecimiento contempladas en la Matriz de Ansoff.

Inicialmente, Coca-Cola se enfocó en la penetración de mercado, aumentando su presencia en Estados Unidos mediante campañas publicitarias masivas y una red de distribución cada vez más amplia. Posteriormente, implementó una estrategia de desarrollo de productos al diversificar su portafolio con variantes como Diet Coke (1982) y Coca-Cola Zero (2005), respondiendo así a las necesidades de consumidores preocupados por el azúcar y las calorías (Hartley, 2011).

A medida que la demanda global creció, Coca-Cola adoptó una estrategia de desarrollo de mercado, expandiéndose internacionalmente hasta convertirse en una marca presente en más de 200 países. Finalmente, la empresa también exploró la diversificación al incorporar otras categorías de bebidas como café (con la adquisición de Costa Coffee), agua embotellada, jugos y bebidas energéticas, ampliando su alcance más allá de los refrescos carbonatados (Kotler y Keller, 2016).

Ejemplo 2: PepsiCo

PepsiCo siguió una trayectoria similar a la de su principal competidora. Fundada en Estados Unidos, la empresa comenzó con su producto emblemático: Pepsi-Cola. Con el tiempo, desarrolló versiones adaptadas a diferentes segmentos de consumidores, como Diet Pepsi y Pepsi Max, aplicando una estrategia de desarrollo de productos para mantener su relevancia en un mercado cada vez más consciente de la salud (David y David, 2017).

Reconociendo el potencial de crecimiento fuera de su mercado doméstico, PepsiCo implementó una agresiva estrategia de desarrollo de mercado, expandiéndose a múltiples países y adaptando sus productos a los gustos locales. Además, la compañía llevó a cabo una estrategia de diversificación al adquirir marcas de snacks como Frito-Lay y productos de alimentación saludable bajo la marca Quaker, lo que le permitió reducir su dependencia del sector de bebidas y crear sinergias entre sus diferentes líneas de negocio (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2015).

Ejemplo 3: Apple

Apple es un ejemplo paradigmático de innovación y diversificación estratégica. La compañía comenzó su trayectoria en la década de 1970 con las computadoras Apple I y Apple II, revolucionando la informática personal. Más tarde, con el lanzamiento de los ordenadores Macintosh en 1984, Apple consolidó su posición mediante el desarrollo de productos que combinaban diseño, funcionalidad y experiencia de usuario (Isaacson, 2011).

Sin embargo, el verdadero punto de inflexión llegó en la década de 2000, cuando Apple se diversificó hacia nuevos mercados tecnológicos. Con el lanzamiento del iPod (2001), el iPhone (2007) y el iPad (2010), la empresa no solo desarrolló nuevos productos, sino que también ingresó a mercados completamente diferentes: música digital, telefonía móvil y tablets. Cada uno de estos lanzamientos desafió a competidores establecidos y redefinió las categorías de producto (Yoffie y Baldwin, 2015).

Posteriormente, Apple amplió aún más su estrategia mediante la diversificación hacia servicios digitales, creando plataformas como Apple Music, Apple TV+, iCloud y Apple Pay. Esta transición hacia un modelo de negocio basado en servicios recurrentes le ha permitido generar ingresos más predecibles y fortalecer el ecosistema de productos de Apple (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2018).

Ejemplo 4: Starbucks

Starbucks comenzó en 1971 como una pequeña tienda de café de alta calidad en Seattle, Estados Unidos. Su estrategia inicial se basó en la penetración de mercado, expandiendo su presencia dentro del país mediante la apertura de múltiples tiendas y la creación de una experiencia única de "tercer lugar" entre el hogar y el trabajo (Schultz y Yang, 1997).

Con el tiempo, Starbucks adoptó una estrategia de desarrollo de productos al innovar su menú con bebidas personalizadas, Frappuccinos y opciones de temporada que generaron una fuerte lealtad de marca. Posteriormente, implementó una estrategia de desarrollo de mercado al

expandirse internacionalmente, abriendo tiendas en Europa, Asia, América Latina y Medio Oriente, adaptando su oferta a los gustos locales sin perder su identidad de marca (Moon y Quelch, 2006).

Finalmente, Starbucks también diversificó su modelo de negocio al introducir productos envasados para supermercados, bebidas listas para consumir (RTD), cápsulas de café para preparar en casa y alianzas con minoristas. Esta estrategia le permitió llegar a consumidores que no visitaban sus tiendas físicas, ampliando así su alcance y generando nuevas fuentes de ingreso (Grant, 2016).

1.4.11 Matriz BCG

Primero, es importante partir del concepto de matrices estratégicas antes de adentrarnos en la definición y utilidad de la matriz BCG. Estas matrices son instrumentos que facilitan la formulación de la estrategia empresarial mediante el estudio del entorno y los elementos que lo condicionan.

Ahora bien, ¿qué entendemos por matriz BCG? Se trata de una herramienta estratégica, ideada por la consultora Boston Consulting Group y divulgada por su director, Bruce D. Henderson, en el año 1973.

La matriz BCG, también denominada matriz de crecimiento, cuota de mercado, facilita el análisis estratégico del portafolio de negocios de una compañía (los productos que ofrece), apoyándose en dos variables clave:

a) *Tasa de crecimiento del mercado*

Esta variable mide el ritmo de expansión de la demanda en el sector donde opera la empresa. Para determinar el crecimiento del mercado, es útil consultar estudios sectoriales, informes de análisis de mercado, publicaciones especializadas o datos de asociaciones industriales. Un mercado en crecimiento representa mayores oportunidades de expansión, mientras que un mercado maduro o en declive plantea desafíos diferentes (Grant, 2016).

b) *Participación relativa de mercado (cuota de mercado)*

Esta variable indica qué porcentaje de las ventas totales del mercado corresponden a la empresa. La fórmula para calcularlo es:

$$\text{Cuota de mercado} = \frac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{Ventas totales del mercado}}$$

Esta fórmula puede aplicarse tanto a las ventas globales de la empresa en relación con el sector, como a productos o líneas específicas dentro de su segmento objetivo. Una mayor participación de mercado generalmente indica una posición competitiva más fuerte y una mayor capacidad de generar economías de escala (Kotler y Armstrong, 2018).

c) *Utilidad de la Matriz BCG*

Según Boston Consulting Group, la Matriz BCG es una herramienta clave para la planificación estratégica que clasifica productos o unidades de negocio en cuatro categorías, basándose en su nivel de crecimiento y participación en el mercado. Esta clasificación ayuda a los gerentes a

tomar decisiones sobre dónde invertir recursos, qué productos impulsar, cuáles mantener y cuáles discontinuar (McDonald, 2016; David y David, 2017).

Componentes

Productos estrella: aquellos que tienen una alta participación en mercados que están claramente en ascenso. Aunque requieren una inversión considerable para mantener su crecimiento, tienen la habilidad de convertirse en vacas lecheras.

Productos vaca (cash cows): Productos vaca son cash cows: Estos productos prosperan con gran cuota en mercados que crecen lentamente. Generan ingresos estables y resultan cruciales para financiar inversiones en productos estrella y también en productos interrogantes.

Productos interrogantes: Se encuentran en mercados de crecimiento constante, pero con una baja participación de mercado. Es crucial evaluarlos para decidir si vale la pena invertir más en ellos para convertirlos en productos estrella, o si es mejor no seguir invirtiendo.

Productos perro: Estos son productos con baja participación en mercados que también están en bajo crecimiento. Suelen tener un rendimiento deficiente y pueden ser retirados gradualmente del mercado.

Por ejemplo, una empresa de retail podría usar la matriz BCG para asignar recursos de manera efectiva entre sus líneas de productos,

priorizando los productos estrella y eliminando del mercado aquellos productos perro que no aportan beneficios.

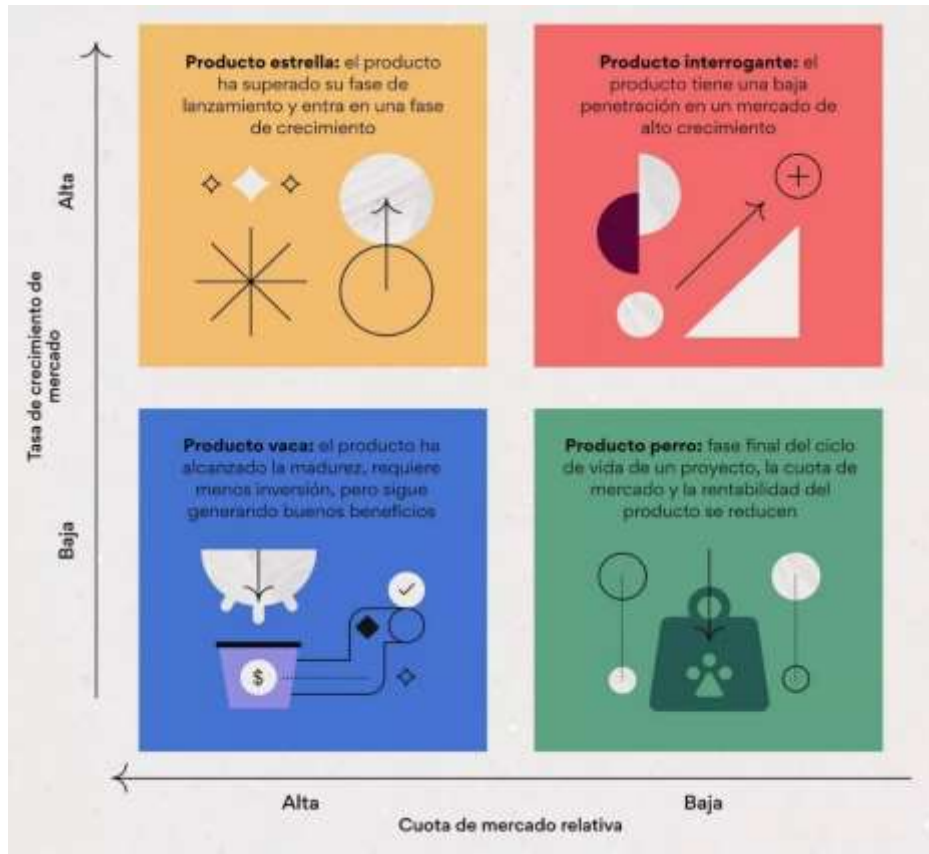


Figura 4. Matriz BCG.

Fuente: Tomado de <https://asana.com/>

Nota. Es importante destacar que en la figura 1.4 se observa la matriz BCG, una herramienta que organiza los productos de una compañía en cuatro grupos, basándose en qué tan rápido crece el mercado y qué tan grande es su porción del pastel. Arriba a la izquierda, las estrellas son esos productos que ya despegaron y están creciendo a toda velocidad, lo que nos dice que prometen ser muy rentables.

Claramente vemos su funcionamiento desde arriba a la derecha, tenemos los productos dilema, que no tienen mucha cuota de mercado, pero están en un sector que sí está creciendo, así que hay que invertir para ver si vale la pena apostar por ellos. Abajo a la izquierda, las vacas lecheras son esos productos que nos dan dinero sin tener que invertir mucho, aunque ya no van a crecer más. Y, por último, abajo a la derecha, los perros están en las últimas, con poca cuota de mercado y poco crecimiento, así que quizás sea mejor dejarlos ir. Esta matriz es útil para que las empresas vean qué tal está su línea de productos y decidan dónde invertir y cómo crecer.

1.4.12 Lean Canvas

Lean Canvas es una herramienta de planificación estratégica desarrollada específicamente para startups y equipos ágiles. Con esta herramienta, puedes hacer que la planificación estratégica sea mucho más sencilla, utilizando una plantilla de una sola página que te permite analizar los 8 elementos clave de las empresas, que son los siguientes:

- **Problema:** ¿qué problema quieres solucionar?
- **Solución:** para resolver ese problema, ¿qué solución vas a ofrecer?
- **Segmentos de clientes:** ¿quiénes son tus potenciales usuarios/clientes?
- **Propuesta única de valor:** ¿qué hace que tu producto destaque?
- **Canales:** ¿cómo llegarás a tus clientes?

- **Flujos de ingresos:** ¿cómo generarás ingresos?
- **Estructura de costes:** ¿cuáles son los principales costes que deberá acometer la empresa?
- **Métricas clave:** ¿cómo medirás el éxito?

1.4.13 Business Model Canvas

Desarrollado por Alexander Osterwalder, este marco tiene algunas similitudes con el Lean Canvas, ya que ambas herramientas están diseñadas para mapear cómo una empresa crea, entrega y captura valor. De hecho, mencionan (Koontz, Weihrich, & Heinz, 2001), utilizan la misma plantilla; a su vez, la matriz del Lean Canvas, que se enfoca más en la resolución de problemas y la validación en las etapas iniciales, el Business Model Canvas es más adecuado para empresas que ya están establecidas en el mercado. Aquí te presento las principales diferencias entre el Lean Canvas y el Business Model Canvas:

- **Alcance más amplio:** El Business Model Canvas abarca la estrategia general del negocio, incluyendo recursos, asociaciones clave y estructuras de costos.
- **Estabilidad frente a agilidad:** El Business Model Canvas asume un modelo de negocio relativamente estable, mientras que el Lean Canvas está más orientado a startups y entornos ágiles.
- **Asociaciones clave en lugar de ‘Problema’:** En este marco se considera que las asociaciones estratégicas son fundamentales para escalar el negocio y las operaciones.

- **Actividades clave en lugar de ‘Solución’:** El Business Model Canvas pone un mayor énfasis en las actividades operativas esenciales necesarias para entregar valor a gran escala.
- **Recursos clave en lugar de ‘Ventaja especial’:** Al hablar de Recursos clave, nos referimos tanto a activos tangibles como intangibles, como infraestructuras físicas, propiedad intelectual o la mano de obra.

1.4.14 Análisis de brechas

El análisis de brechas es una herramienta de planificación estratégica que ayuda a bien, ya sea un equipo, un departamento o la empresa en su conjunto. Consta de tres fases:

- **Definir objetivos y estándares:** Todo comienza estableciendo metas claras o puntos de referencia a los que se quiere llegar.
- **Análisis de las métricas actuales de desempeño:** A continuación, se examinan los indicadores de rendimiento actuales para evaluar dónde está la organización en relación con los objetivos definidos.
- **Determinar las causas de las brechas y crear planes de acción:** Por último, se deben identificar las causas raíz de las brechas y desarrollar estrategias para abordarlas.

Por ejemplo, una PMO que busca mejorar el tiempo de entrega de los proyectos podría usar el análisis de brechas para identificar las causas raíz de los retrasos e implementar iniciativas para abordar esta problemática.

Tabla 9. Análisis de brechas.

Concepto	Descripción del Problema y la Solución
Estado Actual	La situación actual del proyecto. Ejemplo: Porcentajes bajos en ventas, incumplimiento de proveedores
Estado Deseado	Los objetivos que se buscan alcanzar para mejorar la situación actual. Ejemplo: Incrementar el porcentaje de ventas en un 30%, cumplimiento de proveedores en un 50%.
Brechas Identificadas	Las causas o los desafíos que impiden pasar del estado actual al estado deseado. Ejemplo: Falta de flujos de trabajo claros, ineficiente asignación de recursos y falta de promoción y publicidad
Plan de Acción	Las acciones concretas y específicas para cerrar las brechas identificadas. Ejemplo: Implementar (Procedimientos Operativos Estándar), utilizar IA e insumos tecnológicos

Fuente: García, V(2025).

En la Tabla 9, se habla sobre el análisis de brechas; vemos que nos da una forma bastante clara de ubicar y solucionar esas diferencias entre dónde está un proyecto ahora mismo y adónde queremos que llegue. Primero, se pinta el panorama actual, señalando problemillas como ventas bajas y proveedores que no están cumpliendo. Después, se pone

sobre la mesa el escenario ideal, fijando objetivos bien concretos, como subir las ventas un 30% y que los proveedores cumplan un 50% mejor. Las brechas que se ven son esos obstáculos que complican el camino hacia ese escenario ideal, como que no haya flujos de trabajo bien definidos o que los recursos no se estén usando de la mejor manera. Finalmente, el plan de acción detalla las cositas que hay que hacer, como poner en marcha Procedimientos Operativos Estándar y usar tecnología de punta, para cerrar esas brechas y alcanzar lo que nos propusimos. Este método bien ordenado ayuda a las empresas a planear y llevar a cabo estrategias que realmente mejoren su rendimiento.

1.4.15 Planificación de escenarios

La simulación de escenarios es una herramienta valiosa que permite a las organizaciones prepararse para la incertidumbre al crear y analizar diferentes futuros posibles. El proceso se desarrolla de la siguiente manera:

- **Identificar variables clave:** Es fundamental determinar los factores que podrían afectar los resultados de tu organización, como una recesión económica, la disponibilidad de recursos, un aumento en la demanda o un cambio en los objetivos estratégicos.
- **Crear escenarios:** Luego, es necesario desarrollar escenarios realistas para cada variable. Por ejemplo, podrías definir tres escenarios distintos en relación con la disponibilidad de recursos: uno “optimista”, otro “pesimista” y un tercero “realista”.

- **Desarrollar estrategias:** Finalmente, se debe elaborar un plan de acción para cada uno de los escenarios. Con un software de PPM como Triskell, las organizaciones pueden modelar diferentes escenarios para evaluar riesgos y oportunidades potenciales, asegurándose de que se mantengan ágiles y listas para enfrentar la incertidumbre.

1.4.16 Modelo de congruencia de Nadler-Tushman

El Modelo de Congruencia de Nadler-Tushman se enfoca en cómo se alinean los diferentes elementos de una organización, analizando su interacción para alcanzar los resultados deseados en tres dimensiones clave:

- **Inputs:** Aquí se consideran el entorno externo, la cultura organizativa y los recursos disponibles.
- **Proceso de transformación:** Se estudia cómo los flujos de trabajo y los sistemas convierten esos inputs en resultados.
- **Resultados:** En este modelo, se evalúan los resultados a nivel individual, de equipo y organizacional.

Este marco de planificación estratégica es especialmente valioso para las empresas que están en medio de un proceso de transformación, ya que les permite identificar desajustes entre la estrategia, la cultura organizativa y los procesos.



Figura 5. Modelo de Nadler.

Fuente: Tomado de Google.com

Nota. Es importante destacar que en la Figura 5, se observa la distribución del modelo Nadler fundamental para entender cómo las empresas pueden potenciar su rendimiento mediante la cohesión de varios factores.

El modelo se concentra en la sinergia de cuatro áreas clave: la estructura organizativa, las dinámicas internas, el entorno de trabajo, y, claro, el talento humano. Es fundamental que cada uno de esos pilares funcione en perfecta armonía, para que la empresa rinda al máximo. Además, este modelo señala que los ajustes en cualquiera de estos pilares pueden tener efectos en los otros, mostrando lo importante que es tener una visión completa al guiar transformaciones en la empresa.

También, el Modelo de Nadler promueve la idea de que el éxito de una compañía depende no sólo de la estrategia definida, sino también de cómo se desarrollan las operaciones diarias y se gestionan las relaciones

entre sus empleados dentro de la organización. Con esta perspectiva holística, las empresas están mejor equipadas para identificar sus debilidades y desarrollar estrategias más robustas con miras a alcanzar sus objetivos.

1.4.17 Las 7-S de McKinsey

Mantener una empresa unida es esencial, aunque complicado, sobre todo cuando todo cambia sin parar. El Modelo 7-S de McKinsey es una técnica clave que las compañías usan para manejar lo difícil e impulsar la unión. Aprender cómo los líderes es necesario emplear el modelo 7-S de McKinsey (un esquema que revisa la forma de la empresa, su plan, sus métodos, sus talentos, su gente, su manera de hacer las cosas y sus ideas en común) para ver qué falta, dirigir cambios y hacer que la empresa funcione mejor.

En este texto, miramos el esquema 7-S, cómo se usa y cómo los líderes lo han usado para llevar a cabo cambios que dan buenos resultados.

El modelo de las 7S de McKinsey es una llave maestra de la planeación estratégica, concebida para examinar la eficacia organizacional por medio de siete componentes vinculados entre sí, como se detalla:

Estrategia: El gran plan maestro que dirige el cumplimiento de metas.

Estructura: La jerarquía interna de la organización y el entramado de sus relaciones de reporte.

Sistemas: Los procedimientos y recursos que sostienen las operaciones cotidianas.

Valores compartidos: Los principios esenciales que dirigen las acciones organizacionales.

Estilo: La forma de liderar y administrar que se adopta.

Personal: Las destrezas y el reparto del equipo laboral.

Habilidades: Las aptitudes que ostenta la organización. Un proceso de transformación. Por ejemplo, un proveedor de servicios de salud que está haciendo la transición hacia la telemedicina podría utilizar este marco para asegurarse de que sus sistemas y las habilidades de su personal estén en sintonía con la nueva dirección estratégica.



Figura 6. Modelo 7S.

Fuente: Tomado de *Gestion.pensemos.com*

Nota. Es importante destacar que en la Figura 6, se observa el Modelo 7S de McKinsey, necesario para entender la dinámica interna de una organización y su alineación estratégica.

Este modelo se cimenta en siete elementos, todos interconectados: estrategia, estructura, sistemas, estilo, personal, habilidades y valores compartidos. Cada uno de estos, eh, componentes juega un papel muy importante, crucial, en el buen funcionamiento de la organización. Lo fundamental del Modelo 7S es que un cambio en un solo elemento puede afectar a los otros; esto resalta la necesidad de una alineación consistente para triunfar en la organización. El modelo también destaca la importancia de la cultura organizacional y los valores compartidos; estos son factores que influyen el comportamiento y, bueno, la efectividad del equipo.

Al usar el Modelo 7S, las organizaciones pueden detectar dónde mejorar, ayudar a manejar los cambios y asegurarse de que, por ejemplo, todos los componentes trabajen juntos, en armonía, para alcanzar las metas estratégicas.

1.4.18 Modelo de los 3 horizontes

El Modelo de 3 Horizontes es un framework o plantilla que las organizaciones pueden equilibrar el crecimiento a corto y largo plazo estableciendo objetivos en 3 horizontes temporales distintos:

- **Horizonte 1:** Comprende las operaciones del día a día y las iniciativas que mantienen la rentabilidad.
- **Horizonte 2:** Aquí entrarían oportunidades de negocio emergentes que requieren de una fuerte inversión para escalar.
- **Horizonte 3:** Innovaciones e ideas a largo plazo que podrían transformar la industria.

Por ejemplo, un fabricante de celulares podría enfocarse en mejorar la producción actual (Horizonte 1), explorar tecnologías de celulares con IA (Horizonte 2) e invertir en la investigación de celulares del futuro (Horizonte 3).

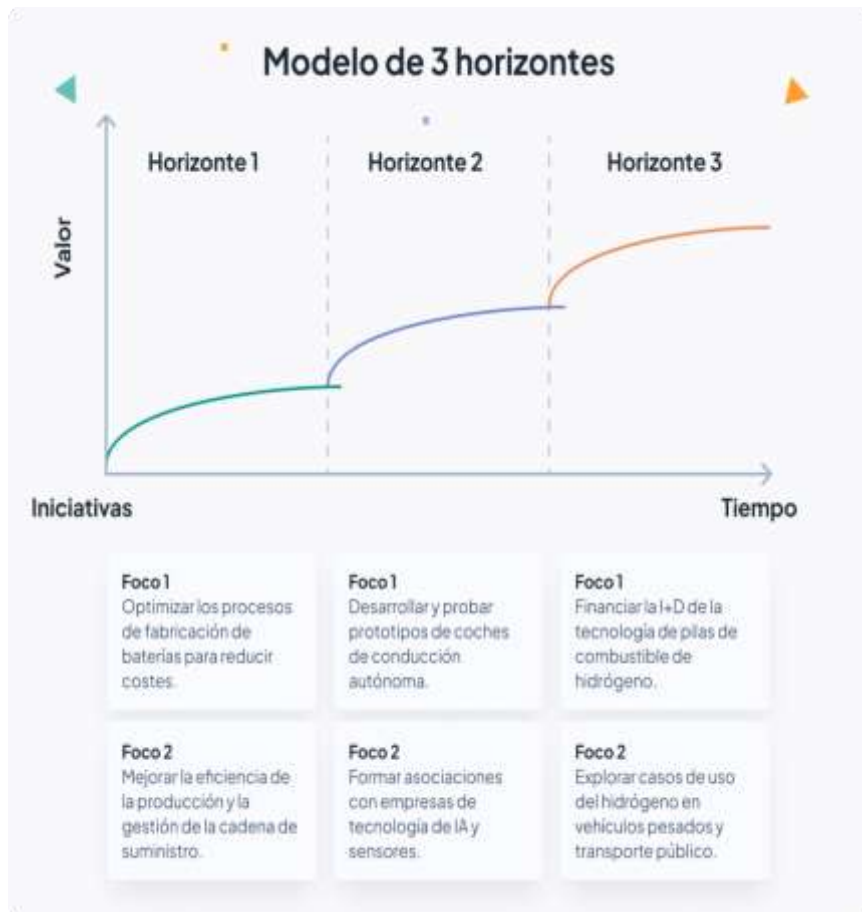


Figura 7. Modelo de horizontes.

Fuente: Tomado de bscdesigner.com

Nota. Es importante resaltar que, en la Figura 7, se puede observar el Modelo de Horizontes, este funciona como una guía estratégica. Este apoya a las empresas a gestionar su evolución, definiendo sus metas.

El modelo está estructurado en tres niveles distintos: el primero, centrados en las operaciones actuales y el refinamiento, busca optimizar los resultados económicos actuales; el segundo, aborda la expansión, e incluso la génesis de novedosos productos o nichos de mercado, impulsando un crecimiento significativo a corto plazo; el tercer nivel, dedicado a la innovación radical y la investigación de ideas innovadoras, pretende transformar la compañía a un futuro distante. Con esta metodología, las organizaciones pueden balancear eficazmente sus recursos entre eficiencia e innovación, asegurando así su competitividad presente y preparándose para los retos futuros. Más allá de esto, el Modelo de Horizontes provee una visión completa del desarrollo, permitiendo a las empresas priorizar sus inversiones y recursos, estratégicamente, afianzando su viabilidad a lo largo del tiempo.

1.4.19 Flight Levels

El modelo de planificación estratégica que examinaremos es Flight Levels. Resulta un marco increíblemente útil para conectar la estrategia de arriba hacia abajo con la acción cotidiana, a través de tres niveles diferentes:

- **Flight Level 3 (Estrategia):** Es aquí donde miramos la visión a largo plazo y las metas estratégicas, básicamente.
- **Flight Level 2 (Coordinación):** Este nivel coordina, alinea esfuerzos, entre varios departamentos y equipos multifuncionales con la estrategia total.

- **Flight Level 1 (Ejecución):** Se asegura que las acciones en equipo verdaderamente impulsan las metas estratégicas y estén alineadas con los resultados estratégicos. Sin importar cómo esté organizado cada grupo, este esquema les facilita la tarea de optimizar procesos, agilizar la producción y buscar siempre la excelencia aplicada a los equipos.

Este modelo también sirve para alinear a los distintos grupos que colaboran para aportar valor. En este caso, al llevar a cabo las 5 acciones clave, se consigue optimizar procesos, agilizar la producción y buscar siempre la excelencia aplicada a la coordinación de los flujos de valor.

Por otra parte, cuando diversos flujos de valor se disputan recursos limitados, es fundamental determinar qué flujo merece prioridad. En efecto, al ejecutar las cinco acciones esenciales, desde una óptica estratégica, se optimizan procesos, se acelera la producción y se persigue incansablemente la excelencia orientada a la estrategia.

1.5 El diagnóstico estratégico

El diagnóstico que influencia el estrategia es un útil vital para examinar el presente de una organización, guiando las decisiones al éxito. Mediante este estudio, se revelan las fuerzas, chances, flaquezas, y riesgos que impactan su rendimiento. El objetivo principal es entender lo que está por dentro y por fuera, lo que influencia la gestión institucional.

Este análisis permite precisar la posición competitiva de la organización, creando buenas tácticas para optimizar su eficacia. También, es una

mano amiga para saber los secretos del éxito y elaborar planes de acción lógicos. El diagnóstico estratégico junta números y palabras para tener una visión completa del negocio. En pocas palabras, es el inicio de la planificación estratégica y de tomar decisiones con datos en mano.

1.5.1 Concepto

Se trata de examinar la situación de la empresa en un momento específico mediante un análisis doble: el análisis del entorno y el análisis interno. De esta manera, se pueden identificar los desafíos que la empresa enfrentará en un futuro cercano y evaluar sus posibilidades de superarlos con éxito.

Esta fase es parte de la formulación estratégica dentro del proceso de Dirección Estratégica y permite a la empresa entender tanto el entorno general como el competitivo. De acuerdo con (Mallo & Merlo) un diagnóstico estratégico es todo proceso donde la empresa puede conocer los procesos que se avecinan y sus oportunidades y fortalezas para enfrentarlos con éxito frente a la competencia.

1.5.2 Identidad de la empresa

Abarca sus dogmas, las tácticas de marketing interno que implementa, la posición que elige en diversos escenarios y la imagen que la empresa se esfuerza por proyectar. La identidad corporativa de una firma trasciende la mera fachada del negocio y se vincula con temas culturales y estructurales cruciales dentro de la organización.

También conocida como identidad empresarial o "corporate identity", es un pilar esencial para empresas de toda magnitud y sector, ya que juega un papel clave en la interacción con empleados y clientes.

La identidad, además de la apariencia física, personifica la esencia de un individuo, sus principios, su forma de interactuar y su conducta en diferentes contextos.

Por lo tanto, los componentes que integran la identidad empresarial son una fusión de elementos esenciales y visuales. Sin embargo, para comprender qué implica la identidad corporativa.

Antes de llevar a cabo un diagnóstico estratégico, es fundamental definir la identidad de la empresa, lo que implica identificar un conjunto de variables clave para su caracterización. Estas variables son las siguientes:

a) Edad o antigüedad de la empresa

Es esencial conocer cuántos años lleva funcionando la empresa, ya que esto puede convertirse en una ventaja competitiva. También es importante detallar los motivos que llevaron a su creación y su evolución a lo largo del tiempo, incluyendo los hitos más relevantes que ha enfrentado. Además, es crucial describir la filosofía de los socios fundadores y cómo ha cambiado a lo largo de los años.

b) Tamaño o dimensión de la empresa

Clasificar la empresa según su tamaño es igualmente importante, ya que nos ayuda a identificar sus ventajas y desventajas, así como a determinar a qué tipo de ayudas puede acceder.

c) *Ámbito o campo de actividad*

Definir claramente los diferentes negocios o actividades en los que opera la empresa constituye una variable estratégica fundamental. Este análisis permite identificar con precisión los sectores o industrias en los que la organización compete, proporcionando información valiosa que facilita la toma de decisiones y la formulación de estrategias específicas para cada ámbito (Abell, 1980).

Para realizar este análisis de forma efectiva, es necesario especificar tres dimensiones clave: las características de los productos o servicios ofrecidos, los segmentos de clientes a los que se atiende, y las tecnologías empleadas en la producción o prestación del servicio. Como señala Grant (2016), la correcta delimitación del campo de actividad ayuda a la empresa a enfocar sus recursos y a evitar la dispersión estratégica, maximizando así su competitividad en cada sector donde participa.

d) *Tipo de propiedad de la empresa*

Comprender la estructura de propiedad de la empresa es esencial para el análisis estratégico. En primer lugar, es necesario determinar la procedencia del capital social: si es de origen privado, público o mixto. Esta distinción afecta directamente los objetivos de la organización, su gobernanza y las restricciones regulatorias a las que está sujeta (David y David, 2017).

Además, es importante analizar las relaciones entre los propietarios según el tipo de organización: empresas familiares, cooperativas de

trabajo asociado, cooperativas de consumidores y usuarios, sociedades anónimas con accionistas dispersos, entre otras. Cada estructura de propiedad genera dinámicas de poder particulares que influyen en la toma de decisiones estratégicas (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2015).

Identificar las relaciones de poder dentro de la empresa en función del capital, como la presencia de accionistas mayoritarios, la existencia de socios trabajadores o socios consumidores, representa una variable relevante en el análisis estratégico. Según Johnson, Scholes y Whittington (2017), estas dinámicas de poder afectan la velocidad de la toma de decisiones, la orientación estratégica de la empresa y su capacidad de adaptación al cambio.

e) Ámbito geográfico de la empresa

Entender el alcance geográfico en el que opera la empresa es fundamental para diseñar estrategias apropiadas. Los mercados geográficos presentan diferentes niveles de complejidad que van desde lo más local hasta lo global: mercados locales, comarcales, provinciales, regionales, nacionales e internacionales (Hollensen, 2019).

Cada nivel geográfico implica desafíos distintos en términos de logística, regulaciones, competencia, preferencias culturales y barreras de entrada. Por ejemplo, una empresa que opera a nivel local enfrenta desafíos muy diferentes a una que compite en mercados internacionales, donde debe lidiar con tipos de cambio, barreras arancelarias, diferencias culturales y regulaciones diversas (Peng, 2014). Conocer con precisión estos mercados y sus particularidades es, por tanto, una variable estratégica

clave que condiciona las decisiones de expansión, inversión y asignación de recursos.

f) Forma jurídica de la empresa

Finalmente, es crucial conocer la forma jurídica que ha adoptado la empresa: autónoma, sociedad civil, sociedad mercantil en sus diversas modalidades (sociedad limitada, sociedad anónima, sociedad cooperativa, etc.). Esta elección no es trivial, ya que determina las limitaciones y condiciones legales que la organización debe cumplir y afecta directamente su flexibilidad operativa y estratégica (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2018).

La legislación aplicable constituye un aspecto estratégico que la empresa debe analizar cuidadosamente. Factores como el número mínimo de socios requerido, el capital social mínimo exigido, las obligaciones fiscales y contables, así como la estructura y funciones de los órganos de gestión son elementos que no pueden pasarse por alto.

Como señalan Wheelen y Hunger (2012), la forma jurídica influye también en el acceso a financiamiento, la responsabilidad de los propietarios y la capacidad de crecimiento de la empresa. El análisis detallado de estos seis elementos o variables y, especialmente, de cómo se relacionan e interactúan entre sí nos ayudará a definir con claridad la identidad corporativa de la empresa, su posicionamiento estratégico y su capacidad competitiva en el mercado.

1.5.3 Proceso del diagnóstico estratégico

El diagnóstico estratégico es un proceso sistemático mediante el cual la empresa evalúa tanto su entorno externo como su situación interna con el propósito de fundamentar sus decisiones estratégicas. A través de este análisis, la organización puede identificar las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, así como reconocer sus propias fortalezas y debilidades (David y David, 2017).

Este proceso proporciona a la empresa una visión integral y realista de los desafíos que enfrenta y de los recursos con los que cuenta para hacerles frente. Como afirma Porter (1980), el diagnóstico estratégico es el punto de partida necesario para cualquier formulación estratégica efectiva, ya que permite alinear las capacidades internas de la organización con las exigencias del entorno competitivo.

Para llevar a cabo este proceso de manera rigurosa, la empresa debe seguir un enfoque estructurado que se divide en dos fases complementarias e igualmente importantes:

a) Análisis del entorno (Análisis externo)

Esta fase se centra en la detección y evaluación de los factores clave de éxito o factores estratégicos del entorno que pueden influir en el desempeño de la empresa. El análisis externo examina elementos como las tendencias del mercado, el comportamiento de los competidores, los cambios tecnológicos, las regulaciones gubernamentales, las condiciones económicas y los movimientos socioculturales (Grant, 2016).

Herramientas como el análisis PESTEL (que examina factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales) y el modelo de las cinco fuerzas de Porter (que analiza la rivalidad competitiva, el poder de los proveedores, el poder de los compradores, la amenaza de nuevos competidores y la amenaza de productos sustitutos) son ampliamente utilizadas en esta fase (Porter, 1980; Johnson, Scholes y Whittington, 2017).

b) Análisis interno

En esta fase, la empresa evalúa sus recursos y capacidades clave con el objetivo de identificar sus fortalezas y debilidades. Este análisis implica examinar aspectos como la estructura organizacional, los recursos financieros, las capacidades tecnológicas, el talento humano, la cultura organizacional, los procesos operativos y la reputación de marca (Barney, 1991).

Modelos como la Cadena de Valor de Porter, el análisis VRIO (Valor, Rareza, Imitabilidad, Organización) y el enfoque de Recursos y Capacidades ayudan a la empresa a identificar dónde radican sus verdaderas ventajas competitivas y qué áreas requieren mejoras (Porter, 1985; Barney, 1991).

La integración de ambos análisis externo e interno culmina típicamente en la elaboración de una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), que permite visualizar de forma sintética la posición estratégica de la empresa y facilita la formulación de estrategias coherentes y viables (Wheelen y Hunger, 2012).

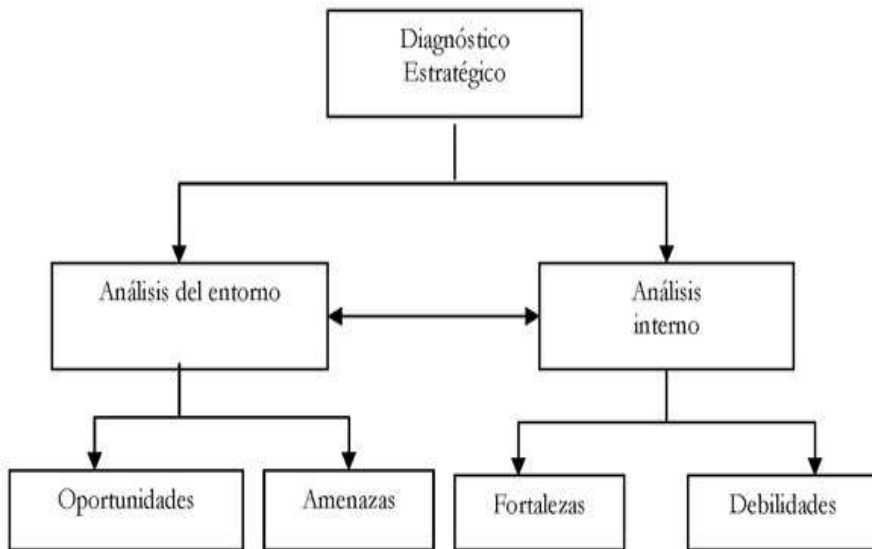


Figura 8. Proceso diagnóstico estratégico.

Nota. Es importante destacar que en la Figura 8 se observa el Método de Diagnóstico Estratégico, estructura clave para analizar cómo está una empresa y crear estrategias que funcionen.

El método arranca juntando y revisando datos importantes del contexto interno y externo, lo cual ayuda a ver los puntos fuertes y débiles, las opciones y los peligros (análisis DAFO). Con esta valoración surgen ideas sobre posibles estrategias que podrían optimizar el rendimiento de la compañía, que se irán confirmando a través de análisis más detallados y recogida de opiniones, hasta que el método las haga terminar con la creación de un plan estratégico. Este se basa en lo que se ha obtenido antes, ajustando los recursos y habilidades de la compañía a sus metas a largo plazo.

Este enfoque organizado ayuda a las empresas a detectar problemas y opciones, pero también les permite hacer cambios e informarse sobre cómo se toman las decisiones. Realizar un diagnóstico estratégico implica utilizar diversas técnicas que se pueden clasificar en dos categorías principales:

Técnicas parciales: estas se enfocan en uno de los dos análisis que forman el diagnóstico estratégico.

- **Técnicas de análisis del entorno:** como el análisis PEST y el análisis de las fuerzas competitivas.
- **Técnicas de análisis interno:** que incluyen el análisis de las áreas funcionales, auditoría de recursos y capacidades, análisis VRIO y análisis de la cadena de valor.

Técnicas globales: estas consideran ambos análisis (el del entorno y el interno) de manera conjunta. La técnica más conocida y fácil de aplicar es la matriz o análisis DAFO. También se pueden emplear técnicas más avanzadas, como las matrices estratégicas.

Antes de llevar a cabo el diagnóstico estratégico, es fundamental definir la identidad de la empresa, identificando un conjunto de variables clave para su caracterización.

- Mediante el diagnóstico estratégico, la organización puede identificar sus oportunidades y amenazas.
- **Análisis del entorno:** Identificación de los factores del entorno clave para el éxito o factores estratégicos.

- **Análisis interno:** Identificación de los recursos y capacidades claves para la organización.
- Hay dos técnicas para realizar el diagnóstico estratégico: Técnicas de análisis interno y técnicas globales.
- Existen dos tipos de técnicas para el diagnóstico estratégico: técnicas de análisis interno y técnicas globales.

1.5.4 La misión, visión, objetivos, los valores y filosofía institucional

a) *¿Qué representa el proceso de formular y llevar a cabo una estrategia?*

Este proceso se compone de cinco fases que están interconectadas y se complementan entre sí:

- Crear una visión estratégica que defina la dirección a largo plazo que la empresa debe seguir, junto con una misión que explique el propósito de la compañía y un conjunto de valores que guíen la búsqueda de esa visión y misión.
- Definir objetivos claros que sirvan como indicadores del rendimiento y el progreso de la empresa.
- Diseñar una estrategia que permita alcanzar esos objetivos y guiar a la empresa por el camino estratégico que la dirección ha establecido.
- Implementar y ejecutar las estrategias seleccionadas de manera eficiente y efectiva.
- Monitorear el progreso, evaluar el rendimiento y tomar acciones correctivas en cuanto a la visión, misión, objetivos, estrategias o

en la ejecución a largo plazo, las veces que sea necesario, basado en la experiencia real, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y las oportunidades que surjan dentro de la empresa.

1.5.5 Desarrollo de una visión estratégica

Las opiniones y conclusiones de la alta dirección sobre el futuro de la empresa, así como la combinación ideal de producto, mercado, cliente y tecnología, constituyen lo que llamamos la visión estratégica de la compañía. Esta visión no solo define las metas de los líderes, sino que también proporciona una imagen clara de “hacia dónde nos dirigimos” y las razones que hacen que este camino sea lógico para el negocio.

De esta manera, una visión estratégica orienta a la organización en una dirección específica, preparándola para el futuro al comprometerse a seguir ese rumbo. Una visión bien articulada comunica de manera efectiva las aspiraciones de la dirección a todos los interesados y ayuda a canalizar la energía del equipo hacia un objetivo común.

Las visiones bien pensadas son únicas y adaptadas a cada organización; evitan caer en afirmaciones genéricas como “Seremos un líder global y la primera opción de los consumidores en todos los mercados que atendemos”, que podrían aplicarse a cientos de empresas. Además, no son el resultado de un comité que redacta una visión en una línea, que, aunque bienintencionada, termina siendo inofensiva y aprobada por consenso de diferentes grupos. Las declaraciones de visión que suenan elegantes, pero carecen de detalles específicos sobre el enfoque de producto, mercado, cliente y tecnología no cumplen con lo que realmente se necesita en una visión.

Es sorprendente la cantidad de visiones vagas y confusas que se encuentran en sitios web y en informes anuales de empresas, que no ofrecen mucha información sobre su dirección futura; algunas son tan generales que podrían aplicarse a casi cualquier empresa en cualquier sector. Muchas parecen más declaraciones de relaciones públicas, llenas de palabras grandilocuentes que alguien escribió porque está de moda que las empresas tengan una declaración oficial de visión. Sin embargo, el verdadero propósito de una declaración de visión es mejor para el futuro.

Para que una visión estratégica funcione como herramienta valiosa de la administración, debe comunicar lo que esta quiere que sea la organización y ofrecer a los administradores un punto de referencia para tomar decisiones estratégicas y preparar a la compañía para el futuro. Debe expresar algo definitivo sobre la forma como los líderes de la compañía pretenden colocarla más allá de donde está hoy.

1.5.6 Comunicación de la visión estratégica

La comunicación efectiva de la visión estratégica hacia los administradores y empleados de niveles inferiores es tan crucial como la solidez de la dirección a largo plazo que elige la alta administración. No se puede esperar que el personal se sume a los esfuerzos de la administración para que la organización avance en la dirección deseada, a menos que comprenda por qué es razonable y beneficioso seguir el rumbo estratégico que ha diseñado la administración. Es especialmente importante que los ejecutivos proporcionen una justificación convincente cuando hay una visión estratégica y una dirección

completamente nuevas para la empresa. Cuando el personal no entiende o no acepta la necesidad de redirigir los esfuerzos organizacionales, tiende a resistirse al cambio. Por lo tanto, reiterar las razones para la nueva dirección, abordar con sinceridad las preocupaciones de los empleados, calmar los temores, elevar el ánimo e informar sobre los avances a medida que se produzcan, son todas partes esenciales de la tarea de fomentar el apoyo hacia la visión y lograr el compromiso con las acciones necesarias.

Declaración de visión	Elementos positivos	Desventajas
<p>Coca-Cola Nuestra visión sirve como marco para la ruta y guía de todos los aspectos del negocio al describir lo que necesitamos lograr para mantener un crecimiento sustentable y de calidad.</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Gente: Ser un gran lugar de trabajo donde el personal se inspire para ser lo mejor que puede ser. • Portafolio: Llevar al mundo un portafolio de marcas de bebidas de calidad, que anticipen y satisfagan sus deseos y necesidades. • Socios: Alimentar una red ganadora de clientes y proveedores; juntos creamos valor mutuo y duradero. • Planeta: Ser un ciudadano responsable que se distinga al ayudar a construir y apoyar comunidades sustentables. • Utilidades: Maximizar el rendimiento de largo plazo para los accionistas sin dejar de cumplir con nuestras responsabilidades globales. • Productividad: Ser una organización muy eficiente, ligera y ágil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gráfica • Enfocada • Flexible • Con buen sentido de negocios 	<ul style="list-style-type: none"> • Extensa • No mira al futuro

Figura 9. Declaración de visión.

Fuente: Tomado de documentos y páginas web de cada empresa (consultados el 23 de abril de 2010 y el 6 de junio de 2010).

Nota. Es importante mencionar que en la Figura 9, se muestra la Declaración de Visión, un elemento clave al momento de planificar la estrategia de una empresa.

Este proceso marca el rumbo que la organización seguirá y expresa sus aspiraciones a futuro, convirtiéndose en una fuente de inspiración para todos sus integrantes. Una buena declaración de visión debe ser clara, breve e inspiradora, pues refleja aquello que la empresa busca alcanzar con el paso del tiempo.

Además, sirve como base para tomar decisiones y diseñar estrategias, alineando los esfuerzos del personal hacia un mismo objetivo. Al transmitir una visión atractiva y ambiciosa, las empresas fomentan el sentido de unidad y compromiso entre sus colaboradores, fortaleciendo así la cultura interna y promoviendo un ambiente participativo. En resumen, una declaración de visión sólida no solo define el camino a seguir, sino que también motiva a todos los involucrados a contribuir al éxito colectivo de la organización.

1.5.7 Expresión de la esencia de la visión en un eslogan

La tarea de comunicar la visión al personal de la compañía se facilita cuando la administración capta la visión del rumbo en un eslogan pegajoso o fácil de recordar. Diversas organizaciones resumen su visión en una frase breve:

- Levi Strauss & Company: “Vestiremos al mundo vendiéndole la ropa informal más atractiva y popular del mundo”.
- Nike: “Llevar innovación e inspiración a cada atleta del mundo”.
- Clínica Mayo: “El mejor cuidado a todo paciente todos los días”.
- Scotland Yard: “Hacer de Londres la ciudad más segura del mundo”.

- Greenpeace: “Detener el abuso ambiental y promover soluciones ambientales”.

Crear un eslogan corto para ilustrar la dirección y propósito de una organización permite agrupar a sus miembros para superar cualquier obstáculo en el camino de la organización y mantener su enfoque.

1.5.8 Resultados de una clara declaración de visión

Una visión estratégica bien pensada y comunicada con energía puede traer grandes beneficios en varios aspectos:

- Aclara cómo los ejecutivos ven la dirección a largo plazo de la empresa,
- Disminuye el riesgo de tomar decisiones impulsivas y sin sentido,
- Se convierte en una herramienta para ganar el apoyo de los miembros de la organización durante los cambios necesarios para hacer realidad esa visión,
- Actúa como una guía para los administradores de niveles más bajos al establecer objetivos departamentales y diseñar estrategias que estén alineadas con la estrategia general de la empresa,
- Ayuda a la organización a prepararse para el futuro. Cuando la administración logra mostrar avances significativos en estos cinco beneficios, ha completado con éxito el primer paso hacia el establecimiento de una dirección organizacional.

1.5.9 Formulación de una declaración de misión

La esencia de una visión estratégica radica en lo que se dice sobre el rumbo futuro de la empresa: “la dirección que tomamos y nuestras aspiraciones para el futuro”. Por otro lado, una declaración de misión se enfoca en el propósito y la actividad actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”. Las declaraciones de misión que encontramos en los informes anuales o en los sitios web de las empresas suelen ser bastante breves; algunas logran comunicar de manera más efectiva la esencia de la empresa que otras.

Un buen ejemplo es la declaración de misión de Trader Joe’s, una cadena de tiendas de comestibles: “La misión de Trader Joe’s es ofrecer a nuestros clientes el mejor valor en alimentos y bebidas que puedan encontrar en cualquier otro lugar, además de proporcionarles la información necesaria para que tomen decisiones de compra inteligentes”. Lo hacemos con un compromiso hacia la más alta calidad en la satisfacción del cliente, y con un sentido de calidez, amistad, diversión, orgullo individual y entusiasmo por parte de nuestra empresa”.

Es interesante notar que la declaración de misión de Trader Joe’s deja claro “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”, pero no menciona nada sobre la dirección a largo plazo de la compañía. Otro ejemplo de una declaración de misión bien elaborada y que proporciona información específica sobre la organización es la de la Administración de Seguridad y Salud Ocupacional (OSHA) del gobierno de Estados Unidos: “Garantizar la seguridad y salud de los trabajadores estadounidenses mediante el establecimiento y supervisión de normas;

ofrecer capacitación, participación comunitaria y educación; establecer asociaciones y fomentar la mejora continua de la seguridad y salud en el lugar de trabajo”.

En contraste, la grandilocuente declaración de misión de Microsoft, “Ayudar a las personas y a las empresas de todo el mundo a descubrir todo su potencial”, es tan vaga en cuanto a las necesidades del consumidor que podría aplicarse a casi cualquier otra empresa, para revelar la identidad propia de la compañía.

Lo ideal es que la declaración de misión de una compañía sea lo bastante descriptiva para:

- Identificar los productos o servicios de la compañía.
- Especificar las necesidades del comprador que se pretende satisfacer.
- Identificar los grupos de clientes o mercados que se empeñan en atender.
- Precisar su enfoque para agradar a los clientes.
- Otorgar a la compañía su identidad propia.

1.5.10 Vincular la visión y la misión con los valores de la empresa

Los valores de una empresa, frecuentemente llamados valores nucleares, son esas convicciones, rasgos y reglas de conducta que la gerencia decretó que debían orientar el cumplimiento de su visión y misión. Esos valores engloban puntos tales como el trato ecuánime, la probidad, la ética, la innovación, el trabajo en grupo, la calidad sobresaliente, el servicio al cliente y la responsabilidad social, por mencionar algunos.

Un montón de empresas redactan una declaración de valores para realzar la trascendencia de que esos principios se manifiesten en la forma en que funcionan y en la conducta de su personal.

Generalmente, las compañías identifican entre cuatro y ocho valores esenciales, por ejemplo, en FedEx, sus seis valores clave se centran en la gente (valorar a los empleados y fomentar la diversidad), el servicio (poner a los clientes en el centro de todo lo que hacen), la innovación (desarrollar servicios y tecnologías que mejoren su labor), la integridad (gestionar con honestidad, eficiencia y fiabilidad) y la lealtad (ganarse el respeto de clientes e inversionistas a diario en todo lo que hacen). Por su parte, Home Depot ha adoptado ocho valores: espíritu emprendedor, excelente atención al cliente, contribuir a la comunidad, respeto por todas las personas, hacer lo correcto, cuidar de la gente, construir relaciones sólidas y crear valor para los accionistas, todo con el objetivo de ser el líder en el sector de mejoras para el hogar.

a) *¿Practicar las compañías los valores que profesan?*

En un extremo, encontramos empresas que tienen valores decorativos: sus declaraciones de valores son solo una colección de palabras y frases bonitas que los ejecutivos utilizan, pero que no tienen un impacto real en el comportamiento del personal o en la empresa misma. Estas compañías adoptan declaraciones de valores porque están de moda y les ayudan a proyectar una buena imagen. En el otro extremo, están las empresas cuyos líderes están realmente comprometidos con inculcar en la organización el carácter, las características y las normas de conducta que desean, integrándolas en la cultura corporativa. Así, los valores

fundamentales se convierten en una parte esencial del ADN de la empresa, lo que la hace funcionar; en estos casos, los ejecutivos “hacen lo que dicen” y el personal de la compañía se ve obligado a demostrar los valores que han proclamado (Porter Lych, 1995).

1.5.11 Establecimiento de objetivos

Establecer metas en la gestión; esa es la meta principal para traducir visión y misión en objetivos de rendimiento precisos. Objetivos bien formulados, ellos son específicos, cuantificables, medibles, con un plazo para terminarlos. Bill Hewlett, cofundador de Hewlett-Packard, dijo: "Lo que no se mide no se controla y aquello que se mide, se hace".

Para la gestión, los objetivos claros y medibles son cruciales por tres cosas. Primero, concentran esfuerzos y empatan acciones por toda la organización. Segundo, sirven como métricas para vigilar el rendimiento y progreso de la empresa. Tercero, motivan e inspiran a los empleados a dar lo mejor de sí mismos. Los gerentes deberían fijar metas desafiantes pero alcanzables e impulsar a la organización a su mejor potencial.

1.5.12 Qué clase de objetivos fijar

Se requieren dos tipos muy distintos de metas de desempeño: las que se refieren al desempeño financiero y las que se refieren al desempeño estratégico. Los objetivos financieros comunican las metas de la administración en el aspecto financiero. Los objetivos estratégicos se refieren a la posición de marketing y la vitalidad competitiva de la

compañía. Algunos ejemplos comunes de objetivos financieros y estratégicos son los siguientes:

Tabla 10. Objetivos estratégicos y financieros.

Objetivos Financieros	Objetivos Estratégicos
Incremento de x porcentaje de los ingresos anuales	Ganar un porcentaje x de participación de mercado
Incrementos anuales de las ganancias después de impuestos de x por ciento	Efectuar menores gastos generales que los rivales
Incrementos anuales en ganancias por acción de x por ciento	Superar a la competencia, mejorar productos o servicios
Incrementos de dividendos anuales en x por ciento	Lograr un porcentaje considerable de utilidad por ventas
Márgenes de ganancias de x por ciento	Tener capacidades tecnológicas más profundas o amplias que los rivales
Porcentaje x de rendimiento sobre el capital empleado o rendimiento sobre el capital accionario	Tener una línea de productos más amplia que los rivales
Mayor valor de la inversión	Tener una marca más conocida o más influyente que los rivales
Clasificaciones en bonos y créditos de x	Generar mayores ventas nacionales o globales y capacidad de distribución que los rivales

Flujos de efectivo internos de X para financiar nuevas inversiones de capital	Colocar reiteradamente productos nuevos o mejorados en el mercado antes que los rivales
-------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: García, V(2025).

En la Tabla 10, se aprecia cómo los objetivos económicos y los planes estratégicos de una empresa se entrelazan, enfatizando la necesidad de coordinar ambas clases de propósitos para un desarrollo constante. Las metas económicas, como el aumento de los ingresos y los beneficios, son clave para asegurar la estabilidad económica y la rentabilidad tanto ahora como en el futuro. Entre tanto, esas metas estratégicas, abarcando ampliar la cuota del mercado o perfeccionar productos, resultan cruciales para construir una ventaja competitiva en este mercado, en constante evolución. La colaboración mencionada demuestra que el avance económico no solo es gestionar bien los recursos, sino también, que la empresa se adapte e innovar a lo que pide el mercado.

Con objetivos conjuntos, las empresas pueden diseñar estrategias más fuertes, así optimizar los recursos y ampliar su influencia en el mercado. En pocas palabras, la mezcla de objetivos económicos y estratégicos capacita a las empresas para lograr resultados inmediatos y prepararse para el futuro.

1.6 Filosofía institucional

La filosofía o la cultura corporativa, ah, se centra en los valores y principios centrales que impulsan las decisiones y acciones dentro de la organización. Eso define la esencia e identidad, marcando la diferencia.

Ciertamente, esta cultura, influenciada por cosas como el entorno de trabajo, la historia de la compañía, o incluso el mercado.

Es importante que todos en la empresa comprendan y adopten esta filosofía; debe impregnar todas las áreas, desde la estrategia y la toma de decisiones hasta cómo se trata a los clientes. También influye mucho en la interacción entre empleados.

Una cultura fuerte y positiva, sí, aumenta la productividad y la moral, impulsa la retención de personal talentoso, fomenta la innovación y la creatividad, bueno. Lo opuesto, una cultura débil o tóxica, eso causa rotación, conflictos internos, bajones de moral y, en fin, puede perjudicar la calidad del trabajo y, adivina qué, la rentabilidad.

1.7 Actividades de aprendizaje Capítulo I

Las actividades de aprendizaje presentadas en este capítulo se proponen reforzar la comprensión tanto teórica como práctica de los conceptos centrales de la administración estratégica. Con ejercicios, análisis de casos y discusiones en grupo, el estudiante se desenvolverá para diagnosticar escenarios empresariales y sugerir soluciones estratégicas. Así, se promueve una formación completa que une el pensamiento crítico, la toma de decisiones y la habilidad de liderar buscando el éxito de la organización como se muestra en la Tabla 11, 12,13,14 y 15.

1.7.1 Actividad 1

Tabla 11. Actividad 1.

Tipo de Actividad	Consulta investigativa	Tipo de Aprendizaje AA
Tema	Administración estratégica y su importancia	
Objetivo	Analizar y comprender las etapas del proceso de administración estratégica aplicadas en una empresa real, identificando cómo se diagnostica el entorno, se formulan, implementan y evalúan estrategias, con el fin de desarrollar habilidades de pensamiento crítico, aplicación práctica de conceptos y uso de herramientas de gestión estratégica.	
Instrucciones	Título: Análisis del Proceso de Administración Estratégica en una Empresa Real	
	Instrucciones:	
	<ol style="list-style-type: none">1. Seleccione una empresa (puede ser local, nacional o internacional).2. Investigue y describa cómo aplica cada una de las etapas del proceso de administración estratégica:<ul style="list-style-type: none">➤ Análisis del entorno (externo e interno).➤ Formulación de estrategias.➤ Implementación de estrategias.	

➤ Evaluación y control.

3. Identifique las herramientas estratégicas que utiliza la empresa (FODA, PESTEL, Balanced Scorecard).
 4. Explique brevemente qué tan efectiva consideras la estrategia de la empresa y por qué.
-

Fuente: García, V(2025).

1.7.2 Actividad 2

Tabla 12. Actividad 2.

Tipo de Actividad	Investigativa y analítica	Tipo de AA aprendizaje
	Proceso de administración y planificación estratégica	
Tema		
Objetivo	Analizar e interpretar las etapas, herramientas y KPIs del proceso de administración estratégica en una empresa real, evaluando su aplicación, efectividad y alineación con los objetivos organizacionales.	
Instrucciones	<ol style="list-style-type: none">1. Seleccione una empresa real (nacional o internacional) de la cual pueda obtener información suficiente.2. Presente al menos cinco KPIs que utilice la empresa para medir su desempeño, indicando su tipo (financiero, ventas, servicio al cliente) y cómo influyen en la toma de decisiones.	

3. Analice los desafíos que enfrenta la empresa en la administración estratégica y cómo los gestiona.

4. Redacte sus conclusiones sobre la efectividad de la administración estratégica en la empresa.

Fuente: García, V(2025).

1.7.3 Actividad 3

Tabla 13. Actividad 3.

Tipo de Actividad	de Proponer y crear	Tipo de Aprendizaje
		AA
Tema	Modelos de Administración Estratégica	
Objetivo	Desarrollar el pensamiento lógico y el razonamiento crítico inclinados a ofrecer un marco estructurado que permita a las organizaciones analizar su entorno, definir metas claras, diseñar e implementar estrategias efectivas, y evaluar continuamente sus resultados, con el fin de optimizar recursos, mejorar su competitividad y asegurar el logro sostenible de sus objetivos a largo plazo.	
Instrucciones	Cree una empresa del producto o servicio que desee y proponga, diseñe y cree un ejemplo de cada uno de los modelos de Administración Estratégica, tomando en consideración la realidad de su empresa.	

Fuente: García, V(2025).

1.7.4 Actividad 4

Tabla 14. Actividad 4.

Tipo de Investigación Actividad	Investigación	Tipo de Aprendizaje	AA
Tema	El diagnóstico Estratégico		
Objetivo	Realizar un diagnóstico estratégico completo de una empresa, aplicando el análisis del entorno y análisis interno, para identificar su situación actual y los retos futuros.		
Instrucciones	<ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="435 919 1137 991">1. Elige una empresa real o ficticia para realizar el diagnóstico estratégico.<li data-bbox="435 1043 1137 1591">2. Describe la identidad de la empresa detallando las siguientes variables:<ul data-bbox="485 1167 854 1591" style="list-style-type: none"><li data-bbox="485 1167 733 1195">➤ Edad o antigüedad<li data-bbox="485 1247 760 1275">➤ Tamaño o dimensión<li data-bbox="485 1327 854 1355">➤ Ámbito o campo de actividad<li data-bbox="485 1407 733 1435">➤ Tipo de propiedad<li data-bbox="485 1487 733 1515">➤ Ámbito geográfico<li data-bbox="485 1566 693 1595">➤ Forma jurídica		

3. Realiza el análisis interno identificando fortalezas y debilidades, utilizando técnicas como:

- Análisis VRIO
- Análisis de la cadena de valor

4. Concluya con recomendaciones estratégicas para que la empresa pueda enfrentar sus retos futuros con éxito.

Fuente: García, V(2025).

1.7.5 Actividad 5

Tabla 15. Actividad 5.

Tipo de Actividad	Investigación y creatividad	Tipo de AA Aprendizaje
Tema	Filosofía Institucional	
Objetivo	Comprender y analizar los componentes básicos de la filosofía institucional de una organización, para luego elaborar la filosofía institucional de una empresa ficticia o real.	
Instrucciones	1. Investigue y explique qué es la filosofía institucional y cuáles son sus principales componentes (misión, visión, valores, principios).	

2. Elija una empresa real o crea una ficticia y desarrolla los siguientes elementos de su filosofía institucional:

- **Misión:** ¿Cuál es el propósito principal de la empresa?
- **Visión:** ¿Qué quiere lograr la empresa en el futuro?
- **Valores:** ¿Cuáles son los principios éticos y morales que guían a la empresa?
- **Objetivos:** Defina al menos tres.

3. Explique brevemente cómo cada uno de estos elementos influye en la identidad y dirección estratégica de la empresa.

Fuente: García, V(2025).

CAPÍTULO II

2 DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA ORGANIZACIÓN

RESULTADO DE APRENDIZAJE: Evalúa de manera objetiva las estrategias alternativas a través del desarrollo de matrices, con el fin de mantener o desarrollar una ventaja competitiva para la organización.

2.1 Análisis del macroentorno PEST

El análisis PEST es un análisis de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos del entorno externo de una organización, que pueden afectar sus actividades y desempeño externo.

El modelo PESTEL (o modelo PESTLE) *implica* la recopilación y representación de información sobre factores externos que tienen, o pueden tener, un impacto en el negocio.

2.1.1 ¿Qué es un análisis PEST o PESTEL?

El análisis PEST o PESTEL es una herramienta sencilla y eficaz que se utiliza en el análisis de situación para identificar las fuerzas externas clave (a nivel macroentorno) que podrían afectar a una organización. Estas fuerzas pueden generar tanto oportunidades como amenazas. Por lo tanto, el objetivo del análisis PEST es:

- Conocer los factores externos actuales que afectan a una organización;
- Identificar los factores externos que pueden cambiar en el futuro;

- Aprovechar los cambios (oportunidades) o defenderse de ellos (amenazas) mejor que los competidores.

El resultado de PEST es una comprensión del panorama general que rodea a la empresa.

El análisis PEST se hace, de igual manera, para sopesar el potencial de un nuevo mercado. Usualmente, mientras más adversidades azoten a un mercado específico, más complicado será desenvolverse ahí. Los contratiempos que habrán de enfrentarse disminuyen de manera importante el potencial de obtener beneficios, y la empresa bien pudiera decidir no participar en el susodicho mercado.

2.1.2 Variaciones de PEST

El análisis PEST es, esencialmente, la base de toda la familia PEST. Es una herramienta con mucha versatilidad; es muy fácil agregar nuevos elementos para enfocarla en los factores cruciales de cualquier organización. Sin embargo, estas variantes posteriores son exámenes más profundizados que el PEST original; aunque esos nuevos componentes, simplemente expanden las categorías básicas PEST. Dentro de las herramientas se encuentra:

STEP = PEST en un enfoque más positivo.

PESTEL = PEST + Ambiental + Legal.

PESTELI = PESTEL + Análisis de la industria.

STEEP = PEST + Ético.

SLEPT = PEST + Legal.

STEEPLE = PEST + Ambiental + Legal + Ético.

STEEPLED = STEEPLE + Demográfico.

PESTLIED = PEST + Legal + Internacional + Ambiental + Demográfico.

LONGPEST = Factores locales + nacionales + globales + PEST.

2.1.3 Usando la herramienta

Este mecanismo de análisis PEST debe involucrar al mayor número posible de gerentes para obtener los mejores resultados. Incluye los siguientes pasos:

- **Paso 1.** Recopilación de información sobre los cambios políticos, económicos, sociales y tecnológicos y cualquier otro factor.
- **Paso 2.** Identificar cuáles de los factores PEST representan oportunidades o amenazas.

2.1.4 Recopilación de información PEST, PESTEL y STEELED

Para hacer un análisis PEST, o incluso otro tipo, los jefes necesitan mucha información externa que sea pertinente para su negocio. Ahora, la mayoría de la información está muy accesible en internet y es rápido, barato y simple encontrarla. Pero al empezar con el análisis, llevará más tiempo y, siendo un principiante, te puedes preguntar: ¿qué cambios necesito buscar exactamente en la política, economía, sociedad, y tecnología? Las siguientes plantillas pueden ser útiles al recopilar información para los análisis PEST, PESTEL y STEELED.

Tabla 16. Plantilla de análisis PEST.

Factores políticos	Factores económicos
<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad gubernamental y posibles cambios • Burocracia • Nivel de corrupción • Política fiscal (tasas e incentivos) • Libertad de prensa • Regulación/desregulación • Control del comercio • Restricciones a la importación (calidad y cantidad) • Tarifas • Regulación de la competencia • Participación del Gobierno en los sindicatos y los acuerdos • Derecho ambiental • Ley de Educación • Ley antimonopolio • Ley contra la discriminación 	<ul style="list-style-type: none"> • Tasas de crecimiento • tasa de inflación • Tasas de interés • Tipos de cambio • Tendencias del desempleo • Costos laborales • Etapa del ciclo económico • Disponibilidad de crédito • Flujos y patrones comerciales • Nivel de ingresos disponibles de los consumidores • Políticas monetarias • Políticas fiscales • Fluctuaciones de precios • Tendencias del mercado de valores

<ul style="list-style-type: none"> • Derechos de autor, patentes / Derecho de propiedad intelectual • Protección del consumidor y comercio electrónico • Derecho laboral • Ley de salud y seguridad • Ley de protección de datos • Leyes que regulan la contaminación ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> • Clima, cambio climático
<p>Factores socioculturales</p>	<p>Factores tecnológicos</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Conciencia de salud • Nivel educativo • Actitudes hacia los bienes y servicios importados • Actitudes hacia el trabajo, el ocio, la carrera y la jubilación • Actitudes hacia la calidad del producto y el servicio al cliente • Actitudes hacia el ahorro y la inversión • Énfasis en la seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel básico de infraestructura • Tasa de cambio tecnológico • Gasto en investigación y desarrollo • Incentivos tecnológicos • Legislación en materia de tecnología • Nivel de tecnología en su industria

<ul style="list-style-type: none"> • Estilos de vida • Hábitos de compra • Religión y creencias • Actitudes hacia los productos verdes o ecológicos • Actitudes hacia las energías renovables y apoyo a ellas • Tasa de crecimiento poblacional • Tasas de inmigración y emigración • Distribución por edades y tasas de esperanza de vida • Distribución por sexo • Nivel medio de renta disponible • Clases sociales • Tamaño y estructura de la familia • Minorías 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura de comunicación • Acceso a la tecnología más nueva • Infraestructura y penetración de Internet
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: García, V(2025).

En la Tabla 16, se ofrece un modelo para el Análisis PEST, algo clave para sopesar el ambiente macroeconómico donde se mueve una empresa. Este análisis se divide en cuatro áreas: lo político, lo económico, lo

sociocultural y lo tecnológico, dando una visión completa para pillar las influencias de fuera que pueden tocar la estrategia de la empresa.

Lo político cubre cosas como la firmeza del gobierno y las normas, vitales para ver cómo está el patio para invertir y operar en un país. Lo económico mete cosas como el crecimiento y la inflación, que pegan en lo que se pide de productos y en sí la empresa puede pagar sus cosas. En lo sociocultural, se mira qué piensan y cómo actúan los clientes, que pueden influir en si compran o no y en cómo ven la marca. Al final, lo tecnológico subraya lo importante que es innovar y tener buena tecnología.

Este análisis ayuda a las empresas a ver qué oportunidades y peligros hay alrededor, echando una mano para decidir con cabeza y adaptarse a los cambios gordos. Si meten estos factores en cómo planean las cosas, las empresas pueden dar con formas más efectivas de encarar los problemas del mercado y aprovechar lo que está de moda.

Tabla 17. Plantilla análisis PESTEL.

Político	Económico
Sociocultural	Tecnológico
+	
Ambiental (ecológico)	Legal

<ul style="list-style-type: none"> • Clima • cambio climático • Leyes que regulan la contaminación ambiental • Contaminación del aire y del agua • Reciclaje • Gestión de residuos • Actitudes hacia los productos verdes o ecológicos • Especies en peligro de extinción • Actitudes hacia las energías renovables y apoyo a ellas 	<ul style="list-style-type: none"> • Ley antimonopolio • Ley contra la discriminación • Derechos de autor, patentes / Derecho de propiedad intelectual • Protección del consumidor y comercio electrónico • Derecho laboral • Ley de salud y seguridad • Protección de datos
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: García, V(2025).

En la Tabla 17, se detalla el esquema para el análisis PESTEL, que robustece el clásico análisis PEST al agregar una mirada más minuciosa sobre los aspectos del entorno (ecológicos) y los asuntos legales. Esta herramienta resulta clave para que las compañías puedan evaluar el panorama macroeconómico en el que se desenvuelven, facilitando así una visión integral de las fuerzas externas que actúan sobre ellas.

Los temas políticos se enfocan en la firmeza del gobierno y en las directrices que podrían tener un impacto en el desarrollo de la actividad empresarial, mientras que los aspectos económicos tienen en cuenta elementos como la expansión económica, la carestía de la vida y la capacidad de compra de los usuarios. Dentro del marco sociocultural, se analizan las maneras de pensar y las conductas de la gente, algo vital para captar los gustos del mercado.

La tecnología, sin duda, subraya la innovación y el avance técnico como impulsores de la competencia ¡claro que sí!. Los asuntos medioambientales, por otro lado, destacan la importancia de la sostenibilidad abordando problemas como el cambio climático, la gestión de residuos, además de la inclinación por productos ecológicos.

Esta orientación ha tomado fuerza en un mundo, eh, donde la conciencia ambiental influye las decisiones de los compradores, ¿ves?. Para terminar, los elementos legales incorporan las regulaciones que afectan el trabajo de la empresa, que incluyen leyes de propiedad intelectual, protección al consumidor, y por supuesto, las normas laborales. Al analizar estos aspectos, las compañías pueden identificar áreas para el avance y posibles riesgos en su contexto, permitiéndoles crear estrategias más efectivas y en concordancia con las expectativas sociales y la legislación actual. Esta visión global es clave para la planificación estratégica y para decisiones bien informadas.

Tabla 18. Plantilla análisis STEEPLED.

Político	Económico
Sociocultural	Tecnológico
Ambiental (ecológico)	Legal
+	
Ético	Demográfico
<ul style="list-style-type: none"> • Prácticas éticas de publicidad y ventas • Normas aceptadas de contabilidad, gestión y marketing • Actitud hacia la falsificación y la violación de patentes • Prácticas de contratación éticas y estándares de empleo (no utilizar niños para producir bienes) 	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa de crecimiento poblacional • Tasas de inmigración y emigración • Distribución por edades y tasas de esperanza de vida • Distribución por sexo • Nivel medio de renta disponible • Clases sociales

	<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño y estructura de la familia • Minorías
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: García, V(2025).

En la Tabla 18, se presenta un modelo para llevar a cabo un análisis STEEPLED, que no es más que una versión ampliada del conocido PEST, y que incluye elementos cruciales para lograr una comprensión exhaustiva del entorno que rodea a cualquier empresa. Cada uno de los componentes que lo conforman: Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ambiental (o ecológico), Legal y Ético brinda a las empresas la posibilidad de evaluar aquellos factores que podrían influir notablemente en su estrategia y en la forma en que operan.

Los componentes políticos y jurídicos se enfocan en las reglas y las pautas gubernamentales que influyen en cómo una compañía trabaja y acata las leyes. En contraste, los aspectos económicos toman en cuenta factores como el ritmo de desarrollo y la repartición de ingresos, elementos cruciales para captar el poder de compra de los clientes. Con respecto a lo sociocultural, se exploran variables demográficas como la pirámide poblacional y las clases sociales, datos que afectan las tendencias de consumo y la separación del mercado.

El factor tecnológico realza la necesidad crucial de la innovación y el ajustamiento a las tecnologías más recientes para seguir siendo líder. Asimismo, los componentes ambientales enfatizan la importancia de

adoptar prácticas que son sostenibles y responsables, en razón del creciente interés por el cambio climático. Finalmente, la dimensión ética examina las normas de conducta en la propaganda y el ambiente laboral, manifestando el compromiso social de la empresa.

Esta perspectiva amplia permite a las compañías algo más que solo encontrar buenas oportunidades y posibles peligros en el mundo que les rodea: también encontrar maneras de hacer más fuerte su compromiso social y mejorar la sostenibilidad. En definitiva, aportando a una estrategia más sólida, en línea con lo que esperan los clientes y el mundo en general.

2.1.5 Identificar oportunidades y amenazas

Reunir información es crucial al comenzar un análisis PEST. Después, debes evaluarla, paso importante. El ambiente externo está lleno de cambios, muchísimos, aunque no todos impactan a las organizaciones. Es esencial, entonces, determinar qué factores PEST plantean retos o, bien, ventajas para la empresa; solo estos se incluyen en el análisis PEST. Esto facilita el enfoque en los cambios más importantes con impacto potencial en la compañía.

2.1.6 Ejemplo de análisis PEST

La siguiente tabla muestra un ejemplo de análisis PEST. Enumera las oportunidades y amenazas que afectan a una empresa en su entorno macroeconómico.

Tabla 19. Ejemplo análisis PEST.

Político	Económico
<ul style="list-style-type: none"> • El Gobierno Ecuatoriano ha aprobado una legislación que exige mayores reducciones de emisiones de CO2, HC y NC para vehículos hasta 2025 • Nuevas fuerzas políticas contrarias a las rebajas fiscales podrían ser elegidas en las elecciones del próximo año • Las restricciones a las importaciones aumentarán en 2030 • El Gobierno aumenta su financiación a industrias "específicas" • El Gobierno está flexibilizando las normas para el empleo 	<ul style="list-style-type: none"> • El PIB crecerá un 3% en 2025 • La disponibilidad de crédito para las empresas aumentará ligeramente o se mantendrá sin cambios en 2022. Lo mismo ocurre con el coste del crédito en el primer semestre. • Se espera que el desempleo disminuya al 10% en Ecuador • La inflación caerá al 6% o 7% en 2025 • El tipo impositivo corporativo se reducirá un 2% el próximo año hasta el 23% • Se espera que los tipos de cambio del dólar disminuyan en comparación con el euro. • El nivel de ingresos disponibles disminuirá

-
- Crecientes tensiones entre nuestro gobierno y el gobierno de nuestro principal socio exportador
 - Los precios de los metales y del petróleo aumentarán un 10% y un 9% respectivamente en 2025

Sociocultural

- Actitud positiva hacia los vehículos ecológicos
- El número de personas y empresas que compran a través de Internet es del 50% y el 50% respectivamente y se espera que crezca.
- La inmigración está aumentando
- Creciente actitud hacia trabajos con jornadas laborales más cortas
- La gente tiende a comprar más productos nacionales que extranjeros
- La gente cambia sus hábitos alimenticios y ahora tiende a comer

Tecnológico

- Se está desarrollando una nueva maquinaria que podría reducir los costes de producción en un 20%
- La principal empresa de telecomunicaciones del país anunció sus planes de ampliar su infraestructura de internet e instalar nuevos cables de fibra óptica.
- Los coches sin conductor podrían introducirse en un futuro próximo
- El próximo año se introducirá en el merca

alimentos	más
saludables.	

Fuente: García, V(2025).

La Tabla 19, ofrece una evaluación PEST detallada del caso ecuatoriano, mostrando un panorama conciso de los elementos políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos que moldean el espacio empresarial. Este análisis PEST facilita a las entidades una visión integral de su medio de trabajo, asistiéndolas para detectar opciones y retos que podrían pesar en su estrategia a corto y largo plazo.

2.2 Análisis del micro entorno 5 FP

En cuanto al análisis del microentorno, es una evaluación centrada en factores precisos dentro de las empresas o departamentos, facilitando medir su impacto y la garantía de generar utilidad.

Esta, es una herramienta ideada por el profesor e investigador Michael Porter. El modelo estima que la rentabilidad del sector se determina por cinco fuentes de presión competitiva: tres en un nivel horizontal (rivalidad entre los competidores de ahora, peligro de productos sustitutos y peligro de ingreso de nuevos competidores) y dos en un nivel vertical (poder negociador de los proveedores y de los clientes).

En este contexto, el análisis del microentorno se efectúa eficientemente mediante el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter. Este sistema, según (Porter., 2008) resulta ser una herramienta esencial para comprender y evaluar el atractivo de un sector que permite a los líderes empresariales

tomar decisiones informadas sobre su estrategia competitiva, y se organiza su panorama con las cinco fuerzas competitivas principales.



Figura 10. Rivalidad entre competidores.

Fuente: Tomado de <https://www.jorligroup.com/>

Nota. Es importante destacar que en la Figura 10, se observa el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, esencial en el análisis estratégico, donde se evalúa la estructura de una industria, para deducir su potencial de rentabilidad.

El modelo plantea que la rivalidad entre competidores existentes, el corazón del diagrama, se ve definida por cuatro fuerzas externas. Primero, la Amenaza de Nuevos Competidores, ¡limitando los precios! y pidiendo más inversión; luego, el Poder de Negociación de los Proveedores, que puede subir los costos de los insumos; en tercer lugar, el Poder de Negociación de los Clientes, esto hace bajar precios o pide mejor calidad; finalmente, la Amenaza de Productos y Servicios

Sustitutivos, presentando alternativas a los clientes.

2.2.1 Las 5 fuerzas de Porter

Las Cinco Fuerzas de Porter, un modelo estratégico genial, ayudan a desentrañar la estructura de una industria y así determinar su competitividad y rentabilidad a largo plazo. Fue Michael Porter, un profe de Harvard, quien desarrolló este modelo allá por 1979. Este se centra en que la rentabilidad industrial no solo depende de la competencia que hay, sino de cinco fuerzas importantes que mandan. Estudiar estas fuerzas permite que las empresas descubran oportunidades y amenazas, para trazar estrategias más efectivas, en su entorno competitivo.

2.2.2 Rivalidad entre los Competidores Establecidos

La rivalidad encarnizada entre las compañías actuales dentro de un sector, es sin duda un factor clave que influye en su rentabilidad. Entre más dura sea la competencia, mayormente dificultoso será para las empresas alcanzar atractivos márgenes de beneficio.

En el momento en que los clientes se agrupan en una ubicación, abundan o compran por montones, su capacidad de negociación actúa como una fuente crucial que incide directamente en la intensidad de la competencia industrial. Compañías rivales ofrecen garantías extendidas o servicios únicos con el afán de captar la lealtad del cliente, principalmente si el poder de negociación de los compradores es relevante,

Los clientes, al final, son el núcleo de porque las empresas trabajan; éstos demandan un producto de buena calidad a precios bajos y esto se nota más, cuando estos compran cantidades muy grandes, algo que puede aminorar las utilidades de la empresa un poco, pues a estos clientes prometedores se les brindan precios accesibles, además, a medida que incrementa la cantidad demandada la calidad del producto, es igual de importante, Entre los aspectos que influyen en esta rivalidad se incluyen:

- **Concentración del sector:** Sectores con muchos competidores suelen experimentar mayor rivalidad.
- **Diversidad de los competidores:** Empresas con diferentes estrategias y objetivos que pueden intensificar la competencia.
- **Diferenciación del producto:** La capacidad para ofrecer productos únicos o valiosos disminuye la rivalidad.
- **Exceso de capacidad y barreras de salida:** Exceso de oferta o dificultad para abandonar el mercado aumenta la competencia.
- **Condiciones de los costes:** Sectores con altos costes fijos suelen ver mayores presiones competitivas.

2.2.3 Amenaza de nuevos participantes

Cuando un sector muestra rentabilidades exuberantes, es capaz de jalar competidores, ejerciendo presión sobre las empresas ya instaladas. Menciona (Luna Gonzalez, 2014), en cualquier industria, rivalizan las empresas asentadas entre sí. Sin embargo, si una industria prospera o genera ganancias importantes, puede ser un imán para recién llegados. Podrían ser empresas nacientes en la misma industria, o, tal vez, otras

que extienden sus alas a nuevas capacidades o mercados para competir en esta.

La entrada a variadas industrias puede resultar pan comido, o todo un desafío dependiendo de las barreras que impiden a los nuevos competir. Las barreras típicas de entrada incluyen costos, fidelidad a la marca y el auge del sector. Tomemos el ejemplo del sector aéreo; raras veces ven amenazas de nuevos contendientes, porque es extremadamente costoso conseguir el equipo, los derechos de aterrizaje en aeropuertos, junto a la experiencia, elementos imprescindibles para debutar con una aerolínea,

La fidelidad a la marca, a veces, puede ser un obstáculo para nuevas compañías que quieran entrar. Los clientes, acostumbrados a una marca establecida, a menudo resisten probar algo nuevo e incierto.

El avance de la industria, además, fluctúa la oportunidad de un novato. Si la industria se estanca, encontrar nuevos clientes es difícil, solo se gana cuota arrebatándosela a otros. Mirad la publicidad de las empresas de telefonía.

Luchan con un crecimiento pausado y con ofertas atractivas; deben conquistar a los clientes. En sectores vibrantes, siempre hay nueva clientela, así que las empresas recién nacidas tienen chance de atraerlos, aportando novedad.

Es crucial recordar que las barreras de entrada no siempre son ajenas; las empresas frecuentemente ejercen presión en políticos para implementar regulaciones que dificultan la entrada al mercado.

El abordaje de estas barreras requiere un análisis más profundo, que se explorará en los cursos de nivel avanzado.

No obstante, durante la década de los ochenta, muchas empresas experimentaron una desilusión con la planificación estratégica formal. A pesar de los esfuerzos invertidos en elaborar planes estratégicos detallados, los resultados esperados no siempre se materializaban, lo que llevó a cuestionar su utilidad práctica.

Como señala Mintzberg (1994), en esos años surgió una crítica importante hacia la rigidez de los modelos de planificación tradicionales, que parecían más enfocados en el análisis que en la acción. Esta percepción provocó que la planificación estratégica perdiera parte de su atractivo y comenzara a ser relegada por enfoques más flexibles y orientados a la ejecución.

Sin embargo, en la década de los noventa se produjo un resurgimiento significativo. La Administración Estratégica regresó con fuerza, pero esta vez con un enfoque renovado y más pragmático. Las organizaciones comenzaron a entenderla no solo como un ejercicio de planeación, sino como una herramienta integral para alcanzar objetivos concretos en entornos cada vez más complejos (Hamel y Prahalad, 1994). Desde entonces, su adopción se ha extendido ampliamente, y en la actualidad la gran mayoría de las organizaciones, tanto del sector privado como público, la practican e implementan de manera sistemática como parte fundamental de su gestión.

A lo largo del siglo XX y en lo que va del XXI, la Administración Estratégica ha experimentado una transformación profunda. Las

organizaciones han tenido que adaptarse continuamente a un contexto marcado por cambios acelerados: la irrupción de nuevas tecnologías digitales que redefinen modelos de negocio enteros, la globalización que amplía los mercados, pero también intensifica la competencia, y un entorno empresarial cada vez más volátil e incierto (Dess, McNamara y Eisner, 2016). A esto se suma el surgimiento de clientes más informados, exigentes y empoderados, cuyas expectativas no dejan de crecer. Como afirman Grant (2016) y Porter (1996), la capacidad de una organización para adaptarse estratégicamente a estos desafíos es lo que determina, en última instancia, su supervivencia y éxito a largo plazo. La amenaza de entrada puede moderarse por barreras como:

- **Requisitos de capital:** altos niveles de inversión inicial que pueden disuadir a nuevos competidores.
- **Economías de escala:** Empresas ya consolidadas, con costos unitarios menores por su tamaño, a menudo gozan de una ventaja.
- **Diferenciación del producto:** Marcas bien establecidas, sumado a la lealtad del cliente, actúa como un gran obstáculo.
- **Acceso a canales de distribución:** Dominar la distribución, pone difícil entrar al mercado.
- **Barreras legales y administrativas:** Regulaciones específicas, a veces, resguardan a las empresas que ya operan.
- **Posibles represalias:** Empresas actuales podrían responder con fuerza a los nuevos competidores.

2.2.4 Competencia de Productos Sustitutivos/Amenazas de sustitutos

Los productos sustitutivos representan una amenaza cuando los clientes pueden optar por alternativas que ofrecen una relación precio, prestaciones superiores. Factores clave en esta fuerza incluyen:

- **Propensión de los clientes hacia sustitutos:** Si los consumidores están dispuestos a cambiar fácilmente, la amenaza es mayor.
- **Relación precio-prestaciones:** Alternativas más económicas o funcionales desplazan la demanda del producto principal.

2.2.5 Poder negociador de los clientes

El poder de negociación, ya sabes, de clientes y proveedores impacta directamente la rentabilidad del sector, si el poder de compra, en realidad, se refiere al equilibrio de poder en la relación entre una empresa y sus clientes, por supuesto. Si una empresa ofrece un bien o servicio único, tendrá la capacidad de cobrar a sus clientes precios superiores, puesto que estos no tienen otra opción más que comprarle a la empresa, claro, si necesitan ese producto. Al contrario, cuando los clientes poseen muchas fuentes potenciales para un producto, las empresas deberán atraerlos con mejores precios o una mejor relación calidad-precio si desean vender sus productos. Una protección que gozan las empresas contra el poder de compra es la penalización que enfrentan los consumidores cuando optan por utilizar un producto específico de otra empresa.

Los costes de cambio, vaya, pueden ser financieros, el precio adicional que se paga para elegir un producto diferente o prácticos, el tiempo o las

molestias que requiere cambiar a un producto diferente. Piénsalo, un ejemplo, tu teléfono inteligente.

Si posees un iPhone en este preciso momento, ¿qué clase de castigo te impondrían por cambiar a un smartphone que no fuera de Apple? ¿Acaso solo sería el precio del nuevo cacharro? Aunque los teléfonos inteligentes no son baratos, y a pesar de que los proveedores de telefonía móvil les dan teléfonos gratis a nuevos clientes, muchísimos se resisten al cambio. Perder la compatibilidad con otros productos Apple, la necesidad de pasar aplicaciones y configuraciones a otro sistema y, claro, despedirse de las funciones favoritas del iPhone, basta para que mucha gente siga aferrada a sus iPhone.

- **Cientes:** Los consumidores ejercen mayor influencia cuando pueden negociar precios más bajos o demandar mayores prestaciones.

2.2.6 Poder negociador de los proveedores

Los proveedores pueden tener la ventaja en esta relación si ofrecen productos especializados, o si manejan recursos muy limitados. Por ejemplo, cuando Sony crea un flamante PlayStation, usualmente contrata a un solo proveedor para elaborar el procesador más avanzado que encaje en su consola. Esto conlleva que su proveedor quizás exija un precio elevado por los procesadores, demostrando que tiene poder. Por otra parte, una compañía necesitada de materias primas como petróleo, trigo o aluminio para sus operaciones tendrá muchos abastecedores donde escoger, así que cambiará fácilmente si el precio o

la calidad de otro socio es mejor. Usualmente los proveedores de materia prima tienen poco poder.

- **Proveedores:** Cuando pocos proveedores controlan recursos clave, pueden imponer condiciones menos favorables a las empresas del sector.

Con lo citado puedo indicar que el análisis del microentorno usando el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter ayuda a las empresas a detectar oportunidades y riesgos dentro del sector. Con esta información, los líderes pueden formular estrategias para distinguirse, defender su puesto y obtener mayores ganancias.

2.2.7 Beneficios del modelo de las 5 fuerzas de Porter

Entre los principales beneficios de las 5 fuerzas de Porter hay que destacar los siguientes:

- Conocimiento completo, real y profundo del sector en el que se desarrolla la actividad laboral.
- Capacidad de anticipación ante los cambios que puedan presentarse.
- Necesidad de innovar, crear y evolucionar.
- Posibilidad de identificar nuevas oportunidades para mejorar el negocio.

a) *Ejemplo de las 5 fuerzas de Porter en la empresa Apple*

La nueva competencia acecha a Apple: Resulta innegable; un montón de competidores rondan a Apple, eh, pero, debido a años de esfuerzo y dedicación, su calidad y diferenciación les dan un lugar privilegiado en el mercado, el número uno.

Esto les da el poder de fijar sus precios, sin mirar a la competencia, sus clientes son leales. El trabajo fue lento, poquito a poco, pero vaya, lo lograron.

Negociación con los proveedores: La empresa cuidó cada detalle que pudiera ‘afectar’ su reputación, los proveedores juegan un rol vital en sus planes. Hacen auditorías constantes, vigilando la cadena y el comportamiento de los empleados de los proveedores.

El poder de negociación de los clientes: Apple, mediante un gran esfuerzo, muy buena publicidad y una estrategia brillante, fidelizó a sus clientes. Entonces, los usuarios pagan mucho solo por un producto Apple.

Nuevas amenazas de productos brillan en la electrónica: Montones de rivales de Apple han presentado, sin descanso, alternativas que rivalizan con sus diseños. Aunque el peligro es real, Apple innova sin parar, inventando productos únicos que encantan a los compradores.

Competencia feroz de Apple: Siendo diferente, se adelanta a sus competidores. Saca nuevos productos, desarrolla software y trabaja duro para reforzar su marketing y marca. Apple, sin duda, es enorme; le ha

costado años de trabajo y evolución, pero alguna vez empezó desde cero, progresando con fe. ¡Así que tú puedes lograrlo con las 5 fuerzas de Porter!

2.3 Análisis interno: ciclo de vida de producto

El análisis interno del ciclo de vida del producto es crucial; permite a las organizaciones desentrañar el comportamiento de sus bienes o servicios a lo largo del tiempo, para implementar estrategias adecuadas en cada etapa. Examina como los productos cambian desde su debut hasta su declive, este analisis considerará ventas, costos, rentabilidad y su posicionamiento en el mercado. Esencial comprender este proceso para tomar decisiones estratégicas importantes sobre innovación, marketing, y la gestión de recursos.

El estudio del ciclo de vida del producto, parte integral del análisis interno, proporciona datos valiosos sobre la eficiencia operativa, la adaptabilidad de la empresa, y su sostenibilidad. Mediante este enfoque, los estudiantes pueden hallar momentos claves para invertir, rediseñar, o incluso retirar productos. Se refuerza la capacidad de analizar el desempeño organizacional estratégicamente, anticipando los cambios del entorno competitivo.

2.3.1 Concepto

(Lincoln, 1998) define el ciclo de vida como “la secuencia de eventos desde el origen como cigoto, hasta la muerte de un individuo” o “aquellas etapas a través de las cuales un organismo pasa entre la producción de gametos en una generación y la producción de gametos

de la próxima”. Ambas definiciones son diferentes porque la primera se propone a nivel individual, mientras que la segunda se refiere a un organismo, además de vincular una generación con la siguiente. De todas formas, la primera proposición denota un proceso continuo y la segunda un proceso cíclico parecido a la continuidad del fenotipo.

El ciclo de vida del producto es un modelo teórico que pinta las distintas etapas que un producto enfrenta desde su entrada al mercado hasta su ocaso y desaparición. El modelo, este, se segmenta en cuatro fases específicas: la introducción, su crecimiento, la madurez alcanzada, y el posterior declive. Es, sin dudas, un análisis esencial que las compañías emplean en sus estudios internos, un cimiento crucial para planificar estrategias de marketing con efectividad.

2.3.2 Análisis del ciclo de vida del producto: objetivos y razones

Inicialmente, un análisis del ciclo de vida de un producto es factible, para cualquier clase de producto; sin embargo, difiere en duración e impacto. Además, en un análisis exhaustivo del ciclo de vida del producto, se recopilan datos de cada una de sus fases, a lo largo del tiempo. Así pues, se espera alcanzar los siguientes objetivos:

- **Previsión de la tendencia de ventas:** El análisis del ciclo muestra claramente en qué fase el producto fue capaz de generar cuántas ventas. Esto a su vez permite hacer previsiones concretas de la tendencia de ventas futura.
- **Optimización de la planificación de la producción:** La planificación del tipo de producto que se va a lanzar al mercado,

en qué cantidad y cuándo también se puede optimizar mediante un análisis del ciclo de vida del producto.

- **Determinación de medidas:** Los resultados de un análisis del ciclo de vida de un producto también pueden utilizarse como base para la adopción de decisiones relativas a medidas de marketing concretas, por ejemplo, con respecto a la adquisición de clientes.

2.3.3 Product Lifecycle Management

El concepto de Product Lifecycle Management (PLM), o como se dice, gestión del ciclo de vida del producto, involucra todas las acciones que las compañías realizan para administrar y controlar datos y procesos de los productos. Eso abarca los datos recolectados a lo largo del ciclo de vida de un producto entero. Distinto a la gestión de datos de productos, el PLM incorpora información de procesos y proyectos además de datos de diseño y planificación. Debido a la enorme cantidad de datos y la complejidad, muchas empresas usan hoy en día soluciones de software a medida.

2.3.4 Etapas del ciclo de vida de un producto

Desde la perspectiva de una empresa comercial, el ciclo de vida de un producto puede dividirse en cuatro etapas o fases, cada una de las cuales conlleva diferentes retos y oportunidades para un producto recién desarrollado.



Figura 11. *Ciclo de vida de un producto.*

Fuente: *Tomado de stockagile.com/*

Nota. Es importante destacar que en la figura 2.2 se observa el ciclo de vida de un Producto CVP, un concepto clave en marketing y gestión empresarial, que demuestra cómo cambian las ventas de un producto a través del tiempo.

Este ciclo está compuesto por cuatro fases, las cuales van en orden: introducción; ahí las ventas no despegan y los costos son grandes. Luego, Crecimiento, con ventas en ascenso rápido y el debut de competidores; Madurez, fase cumbre, donde las ventas tocan el techo antes de asentarse o poco a poco decaer; y Declive, última fase donde tanto las ventas como los beneficios bajan notablemente, obligando a elegir entre dejar el producto y un intento de reactivación en el mercado.

Introducción

Esta fase llega inmediatamente tras la creación del producto cuando se introduce al mercado inicialmente, marcándose con un inicio pausado en ventas. Este comportamiento resulta del tiempo necesario para ganar reconocimiento entre los consumidores. Las ganancias son, en consecuencia, mínimas, o hasta perdedoras dada la inversión de un gran presupuesto en mercadeo y comunicación. En efecto, para mejorar la visibilidad de la oferta y obtener los primeros clientes, se requieren promociones robustas y publicidad intensa.

Crecimiento

El crecimiento representa la fase donde las ventas se disparan, recuperando inversiones. Es igualmente en este periodo expansivo cuando la competencia sale a relucir, no es así. De ahí que modificar la estrategia de mercado y el marketing mix sea crucial para potenciar el producto y llegar a nuevos clientes. Además, el crecimiento es la fase más estratégica del ciclo de vida, un lugar donde una empresa puede diferenciarse, vaya, destacando con su marca, clientes o posicionamiento.

Madurez

Esta etapa es, sin duda, cuando la demanda y las ganancias alcanzan su punto más alto. Es precisamente en este momento cuando la competencia se pone súper fuerte.

Las empresas, ah, podrían tratar de cautivar al consumidor, mejorando el producto, expandiendo la línea de cosas o lanzando promociones locas. Además, meterle pasta a la publicidad y checar la satisfacción del cliente, eso es clave para prolongar el final. La empresa necesita destacarse, demostrar lo que la hace especial entre tantos.

Declive

Esta fase, culminando el ciclo vital del producto, marca el final con una notoria caída en las ventas, o quizás, se estancan en niveles muy mínimos. Ante la mengua en su oferta, la empresa afronta un par de caminos:

- Redoblar sus esfuerzos en comunicación y marketing, buscando impulsar las ventas.
- O quitar el producto del mercado, creando una línea nueva, más afín a las expectativas del cliente.

Por lo general, este declive suele ser provocado por los cambiantes gustos y costumbres del consumidor, además, por nuevas tendencias y la aparición de productos sustitutivos.

2.3.5 Ejemplo del ciclo de vida de un producto

Tabla 20. Ciclo de vida de Tamagotchi.

Etapa del ciclo de vida del producto	Evolución del “Tamagotchi”
Introducción	El Tamagotchi fue lanzado a mediados de los 90 por la empresa japonesa Bandai. Inicialmente solo está disponible y se comercializa en Japón.
Crecimiento	En Europa y los EE. UU., se venden las importaciones del juguete, y los primeros plagios y productos competidores se ofrecen allí. El producto se convierte en un culto y las ventas aumentan de manera progresiva y fuerte en el mercado.
Madurez	La competencia presentó productos similares, que cada vez crecía Sin embargo, el Tamagotchi es capaz de prevalecer contra los ahora numerosos productos de la competencia.
Declive	Bandai decide reposicionarse y desarrolla varias versiones del Tamagotchi en los años siguientes. Los cambios afectan tanto a la apariencia como a las funciones del juguete.

Fuente: García, V(2025).

En la Tabla 20, se evidencian de manera clara y concisa las cuatro etapas del Ciclo de Vida del Producto CVP. En la fase de introducción, allá por mediados de los 90, el producto se lanzó solo en Japón. Luego, en el crecimiento, se convirtió enseguida en todo un fenómeno, impulsando

fuertes ventas en Europa y EE. UU. Además, comenzó a atraer competidores y plagios. Durante la madurez, la marca resistió en el mercado, a pesar de la competencia y productos con características similares, conservando su lugar. Y por último, el Declive, en vez de desaparecer, Bandai hizo una movida para revitalizar el producto; lo reposicionó. Esto lo hizo desarrollando nuevas versiones, cambiando funciones y apariencia, buscando un nuevo ciclo.

El Minidisc

Un ejemplo del ciclo vital de un producto se observa claramente en el Minidisc, un aparato para escuchar música que Sony lanzó en 1992 y que sobrevivió hasta 2014. Al inicio, esta novedad tenía la ventaja de poder guardar más música que los viejos casetes, además, en menos espacio que los CDs.

Aunque el éxito inicial fue bajo, la empresa atribuyó esto a la escasa música disponible en ese formato. Pese a representar el 50% del mercado en Japón, en Europa y EE. UU. no consiguió lo esperado; estos lugares seguían prefiriendo los Discman.

Con la aparición en 2002 de los reproductores MP3 con memoria flash o disco duro, el Minidisc desapareció y se limitó al ámbito profesional gracias a la calidad de sus grabaciones, aunque a partir de los años 2010, se fue eliminando paulatinamente.

En este caso, Sony reincidió, repitiendo un patinazo similar al de los setenta, ¿recuerda? Aquella metida de pata con el Betamax, que acabó relegado ante el auge del VHS. El meollo del asunto radicó en una

planificación bastante deficiente, donde dependían de proveedores ajenos al contenido y fallaba un estudio de mercado preciso que impulsara la expansión mundial. Para prolongar la vida útil de cualquier producto, es crucial eludir escenarios como esos.

2.4 Análisis de atractividad y Boston Consulting Group

La matriz de Boston Consulting Group (BCG) y el análisis de atractividad, dos instrumentos clave de estrategia, sirven para medir la posición y rendimiento de productos o áreas de negocio en una empresa. Esas herramientas ayudan a detectar opciones de inversión, expansión y una buena gestión de los recursos, valorando aspectos internos y externos que impactan la competitividad. La matriz BCG ordena los productos en cuatro tipos de estrella, interrogante, vaca lechera y perro, basándose en su cuota de mercado y ritmo de crecimiento, lo que hace más fácil elegir qué hacer.

El análisis de atractividad suma a esta valoración al incluir datos como el tamaño del mercado, beneficios y las tendencias del sector, dando una vista completa para la planificación estratégica. Comprenderlo es crucial para que los estudiantes aprendan a dar prioridad a las inversiones, dirigir el conjunto de productos y planificar estrategias adaptadas a cada fase del mercado. De este modo, se fomenta el desarrollo de habilidades en diagnóstico estratégico y decisiones bien razonadas, promoviendo el éxito y la perdurabilidad de la organización.

2.4.1 Concepto

Las siglas BCG provienen del nombre de la consultora Boston Consulting Group, que desarrolló y publicó esta matriz de negocios a principios de los años 70. Su finalidad es evaluar el atractivo del catálogo de una compañía. Este catálogo o cartera es el conjunto de productos o servicios que vende una empresa y su mercado, y la matriz BCG propone analizarlo desde dos puntos de vista:

- La tasa de crecimiento del mercado.
- La tasa de participación en el mercado.

Así, la matriz BCG permite analizar la cartera de una compañía y comprobar qué productos ofrecen un mejor negocio para la compañía y cuáles son menos rentables.

2.4.2 Proceso de elaboración de la matriz BCG

La matriz BCG está compuesta por dos ejes perpendiculares que definen cuatro cuadrantes. El eje vertical muestra la tasa de crecimiento del mercado o la demanda de un producto. El eje horizontal será la cuota de mercado de la empresa en ese sector, es decir, el resultado de dividir las ventas de un producto concreto entre las ventas totales de ese tipo de producto en el mercado.

Para crear este modelo, se representa en cada cuadrante un producto, ilustrado con una figura: una estrella, una vaca, un perro y una interrogación.



Figura 12. Matriz BCG.

Fuente: Tomado de unir.net

Nota. Es importante destacar que en la figura 2.3 se observa la Matriz de Crecimiento Participación, diseñada por el Boston Consulting Group (BCG).

Esta útil herramienta analítica categoriza los bienes o ramas de un negocio en cuatro secciones distintas, fundamentada en la Tasa de Crecimiento del Mercado, colocada verticalmente, señalando el atractivo industrial, y en la Cuota de Mercado Relativa, dispuesta horizontalmente, exhibiendo la ubicación competitiva.

Los Productos Estrella exhiben un crecimiento prominente y una importante porción del mercado. Necesitan inversión, pero también generan gran liquidez. Los Productos Vaca, por otro lado, dominan la cuota de mercado, pero con un crecimiento lento, produciendo excedente de efectivo. Los Productos Interrogante o Dilema crecen rápidamente, pero con poca cuota de mercado, esto requiere decisiones cruciales sobre inversión o desinversión. Finalmente, los Productos Perro, con poco crecimiento y escasa cuota, generalmente deben ser eliminados o mantenidos por mínimos motivos estratégicos.

2.4.3 Significado de cada elemento

Producto estrella: Estos son aquellos que están en pleno auge, experimentando un gran crecimiento, dándole a la empresa una cuota considerable del mercado. Producen mucha plata, situándose en un ambiente muy cambiante, ¡ahí es importante ponerle coco! Para que no se desinflen, mejor invertir con inteligencia para mantener su lugar y evitar que se vuelvan productos ya pasados de moda.

Producto vaca: Son los que dominan su sector, con una gran parte del pastel, pero el crecimiento no es la onda. En otras palabras, son productos ya hechos, bien establecidos, representando una fuente confiable de dinero y requiriendo poquitos gastos.

Producto perro: Son aquellos productos o ramas del negocio que no dejan mucha ganancia, su posición en el mercado es pobre, además de un crecimiento casi nulo. Las opciones aquí son bajar gastos al máximo, buscando aumentar lo que ganan o mejor, ¡fuera del juego! y enfocar los esfuerzos en productos más rentables.

Producto interrogante: un producto que promete mucho crecimiento, aunque su porción del mercado es chiquita. Estos requieren bastante plata, no dan mucha ganancia y no siempre logran avanzar bien.

En esta etapa, el producto en cuestión tal vez evolucione a estrella o terminará siendo perro.

Para realizar una matriz BCG, primero debes escoger las unidades de negocios, productos, servicios o marcas que la empresa tiene en su portafolio para analizar su rendimiento. La fase subsecuente implica identificar el mercado en el que se compite, calcular la cuota de mercado y el crecimiento. Con todos los parámetros establecidos, se podrá generar la matriz, permitiendo una visión más nítida de la situación y las estrategias a implementar.

2.4.4 ¿Para qué sirve la matriz BCG?

La matriz BCG resume el ciclo de vida de un producto. Al lanzarlo al mercado, es un interrogante que, si funciona bien, arranca una fase de crecimiento llamada estrella, hasta afianzarse, como una vaca. Y si no logran mantener la posición, acabarán en declive como un perro.

2.4.5 Estrategias derivadas

Realizar el análisis que propone la matriz BCG permite definir la estrategia de marketing más adecuada según la etapa en que se encuentre un producto o segmento de negocio y el interés estratégico que tenga la empresa en él. Esta estrategia puede orientarse en cuatro direcciones:

- **Construir:** invertir para aumentar las ventas y la cuota de mercado.
- **Esperar:** dirigir los esfuerzos a defender la posición de mercado.
- **Cosechar:** minimizar los gastos para optimizar la rentabilidad de un producto.
- **Eliminar:** si el producto no funciona y no ofrece recorrido, lo mejor es desprenderse de él y destinar los recursos que lo sostienen a otros que ofrezcan mejor retorno.

Entender a fondo los aspectos altos y bajos de cada departamento empresarial, junto al éxito de sus productos y el mercado en juego, resulta un pilar crítico para una administración exitosa. La matriz BCG es una herramienta clave en el análisis estratégico, aunque su uso ofrece beneficios y también algunos desafíos.

2.4.6 Ventajas de la matriz BCG

Entre los puntos fuertes de la BCG están:

- La representación gráfica, simple y bastante sencilla de captar, clasifica productos y/o unidades de negocio, solo en cuatro grupos: estrella, vacas lecheras, perros, e interrogantes. Esta característica da un vistazo rápido al estado y el potencial de cada producto.
- La herramienta ayuda en la asignación efectiva de recursos, permitiendo identificar aquellos productos que claman por una mayor inversión y cuáles no dan el resultado esperado, por cierto.

- Además, facilita la identificación de oportunidades, por ejemplo, desarrollando productos o extendiendo otros, aunque también alerta sobre riesgos, como el declive de algunos productos.

2.4.7 Desventajas de la matriz BCG

En cuanto a las desventajas de la matriz BCG podríamos citar que:

- Realiza una simplificación excesiva (solo cuatro categorías), por lo que puede haber productos que no encajen claramente en ninguna de ellas.
- El hecho de que su análisis se limite a apenas dos variables, la tasa de crecimiento del mercado y la participación relativa en el mercado, deja fuera otros factores relevantes, como las capacidades de la empresa, la tecnología o las tendencias del consumidor.

Por ello, la matriz BCG no debería utilizarse como única fuente para tomar decisiones comerciales o de marketing. Otras alternativas de análisis que se pueden emplear son el análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), las cinco fuerzas de Porter, el análisis Pestel o el análisis de la cadena de valor.

2.4.8 Estrategias derivadas del uso de la matriz BCG

En función de los resultados de la matriz BCG y los datos que aporta, se pueden establecer diferentes estrategias. Entre ellas señalar:

- **Crecimiento:** el objetivo es aumentar las ventas, por lo que suele aplicarse en el caso de productos interrogantes. Normalmente va asociado al lanzamiento de productos nuevos, los cuales deben posicionarse en el mercado para convertirse en productos estrella o vaca.
- **Sostenimiento:** se aplica a los productos vaca, es decir, los más estables y rentables de una empresa, con el objetivo de mantener su posición en el mercado. También puede contribuir a lanzar o mejorar otros productos de la compañía, como los interrogantes.
- **Cosecha (o ahorro):** busca reducir los costes de producción para conseguir aumentar las ganancias (aunque suponga disminuir la cuota de mercado). Se aplica a productos vaca o interrogante.
- **Eliminación (o retiro):** este tipo de estrategia debe adoptarse en aquellos productos cuyos resultados en el tiempo no mejoran, provocando pérdidas en la compañía. Retirar un producto del mercado permitirá enfocar los esfuerzos hacia aquellos que sí generan beneficios.

2.4.9 Ejemplos de creación de una matriz BCG

La línea de productos de Coca-Cola es un ejemplo clásico para entender la matriz BCG en acción. La Coca-Cola Zero, es como una estrella brillante, con gran participación en el mercado y mucho crecimiento. La Coca-Cola clásica, su producto "vaca lechera", disfruta de gran participación, pero de un crecimiento lento; esto genera ganancias constantes para la empresa.

El Sprite, considerado un producto interrogante de la marca, ofrece buen crecimiento potencial, aunque su cuota de mercado no es tan alta. La empresa debe decidir si la inversión extra vale la pena para convertirla en estrella o en vaca.

Finalmente, la Coca-Cola Light es como un "perro" para la compañía, con poca cuota de mercado y crecimiento lento. Alguna vez fue una estrella, pero ahora ya no. Entonces, puede que la empresa piense en si seguir con ella.

2.5 General Electric y Radar Estratégico

La matriz General Electric (GE) es una herramienta de planificación estratégica que fue desarrollada por la empresa del mismo nombre, también se conoce como Matriz McKinsey (por su autor), Matriz direccional y Matriz DPM (Business, 17 de diciembre de 2021).

2.5.1 Definición matriz General Electric

El propósito primordial de la matriz GE consistía en asistir a los directivos de la compañía para detectar las posibilidades y metas de inversión en nuevos sectores comerciales. Pero, mirar:

En estos días también se emplea para elegir, dentro de los sectores comerciales existentes en la empresa, cuál de ellos recibirá más recursos financieros, dedicación y foco estratégico.

Las posibilidades y metas observadas con la matriz GE se convierten en lineamientos para establecer los objetivos de expansión y desarrollar las estrategias correspondientes para lograrlos.

2.5.2 Proceso de utilización la matriz GE o matriz McKinsey

En principio, la matriz GE se utiliza para identificar las áreas de actividad que son más atractivas para una empresa, ya que son las que muestran mayores posibilidades de generar recursos. Cada área se evalúa en función de los factores de atracción y los puntos fuertes o fortalezas de la empresa.

Los factores de atracción variarán de un sector a otro, pero los más utilizados son:

- Tamaño del mercado.
- Tasa de crecimiento del mercado.
- Rentabilidad del sector.
- Flexibilidad de los precios.
- Estabilidad del sector.

Viendo las cosas, los factores que atraen concuerdan con las cualidades que las empresas buscan, ya sea donde ya trabajan o adonde piensan entrar.

Para ubicar cada área u oportunidad en la matriz, normalmente, se hacen cálculos con los factores que atraen y los puntos fuertes. Esto ayuda a saber dónde van en las escalas (alto, medio, bajo) que tiene la matriz, tanto para los puntos fuertes como para los factores de atracción.

Después, las evaluaciones sobre las posibles decisiones de inversión hice énfasis, se basan en los factores de atracción y los puntos fuertes de la empresa se plasman en una matriz como esta: Así, para un área de actividad específica o una oportunidad de negocio, la empresa puede descubrir que, por ejemplo, hay mucha atracción en el sector y también puntos fuertes muy altos en la empresa. En este caso,

- El área u oportunidad iría en la casilla I de la matriz.
- Un área o una oportunidad, algo totalmente distinto, surgiría en la casilla IX de la matriz.

Además, según los principios de la matriz General Electric, existen sugerencias generales, presentadas como lineamientos estratégicos:

FACTORES DE ATRACCIÓN DEL SECTOR			
PTOS. FUERTES DE LA EMPRESA			
	ALTOS	MEDIOS	BAJOS
ALTOS	I	IV	VII
MEDIOS	II	V	VIII
BAJOS	III	VI	IX

Figura 13. Factores de atracción del sector.

Fuente: García, V(2025).

Nota. Es importante destacar que en la Figura 13, se observa la Matriz de Posición Competitiva y Atractivo del Sector, conocida también como la Matriz General Electric GE o Matriz de nueve celdas.

El eje vertical representa la fuerza, o los puntos fuertes, de la empresa; su posicionamiento competitivo interno está medido por este. Por otro lado, el eje horizontal mide los factores que atraen al sector, eso es, su atractivo externo o el potencial de la industria, ya ves. Las áreas amarillas V, III y VI sugieren estrategias de mantenimiento selectivo. Por otro lado, las áreas rojas VII, VIII y IX indican opciones de desinversión o cosecha porque reflejan la baja fuerza de la empresa en un sector poco atractivo, y eso es importante, sus componentes significan:

- **FA** = Factores de atracción.
- **PFE** = Puntos fuertes de la empresa.

2.5.3 Matriz de directrices estratégicas

Tabla 21. General Electric.

Evaluación	Directrices estratégicas
FA altos	<ul style="list-style-type: none"> • Invertir para crecer. • Apoyar el área con el máximo de inversiones.
PFE altos	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar las posiciones alcanzadas. • Aceptar niveles de rentabilidad moderados. • Invertir para crecer.
FA altos	<ul style="list-style-type: none"> • Crecer selectivamente en función de los puntos fuertes de la empresa.

PFE medios

- Crecer en áreas definidas.
- Crecer aumentando la participación de mercado.
- Disminuir los «puntos débiles» de la empresa.
- Invertir selectivamente para:

FA altos

- Apoyar la diferenciación del producto.

PFE bajos

- Aumentar la rentabilidad.
- Identificar «nichos» de mercado.
- Procurar la especialización del producto.
- Identificar áreas en las que se puedan explotar los puntos fuertes de la empresa.
- Invertir para crecer.

FA medios

- Invertir fuertemente en segmentos seleccionados.

PFE altos

- Disminuir progresivamente las inversiones para incrementar la rentabilidad.
- Identificar nuevos segmentos atractivos que se correspondan con los puntos fuertes de la empresa.
- Invertir selectivamente para:

FA medios

- a) Apoyar la diferenciación del producto.
-

PFE medios	b) Aumentar la rentabilidad. <ul style="list-style-type: none">• Procurar la segmentación del mercado.• Establecer planes para compensar los puntos débiles.• Invertir para:
FA medios	a) Reestructurar las operaciones del área.
PFE bajos	b) Eliminar la actividad por ser muy arriesgada. <ul style="list-style-type: none">• Prepararse para la desaparición del área.• Tratar de preservar el flujo de ingresos.• Buscar nuevas oportunidades de venta.• Racionalizar para aumentar los puntos fuertes.• Proteger y reenfocar el área.
FA bajos	• Reinvertir selectivamente para:
PFE altos	a) Apoyar la diferenciación del producto. b) Aumentar la rentabilidad. <ul style="list-style-type: none">• Defender los puntos fuertes.• Reenfocar la actividad hacia nuevos segmentos.• Evaluar una posible revitalización del sector.

	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar cuidadosamente para identificar el mejor momento para la salida o reconversión del área. • Reestructurar.
FA bajos	Invertir para:
PFE medios	<p>a) Reestructurar las operaciones del área.</p> <p>b) Eliminar el área.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cambiar a segmentos más atractivos. • Prepararse para la desaparición del área. • Prepararse para:
FA bajos	a) Diversificación.
PFE bajos	<p>b) Salida del mercado.</p> <p>c) Liquidación de la actividad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Invertir inteligentemente para evitar mayores riesgos. • Utilizar al máximo la línea de productos (tratar de obtener el máximo beneficio). • Identificar el momento preciso de la salida para maximizar el valor actual.

Fuente: García, V(2025).

La Tabla 21, presenta las pautas estratégicas esenciales de la Matriz de Posición Competitiva y Atractivo del Sector (Matriz GE), un esquema que clasifica las áreas de negocio en nueve casillas según la combinación de Factores de Atracción del Sector (FA) y la Posición/Fuerza Estratégica de la Empresa (PFE).

Las directrices oscilan entre tácticas muy agresivas, tales como "Invertir para crecer" o "Afianzar posiciones" para las empresas con una PFE alta en un sector bastante llamativo (FA altos), hasta las más cautelosas, como "Estar listo para abandonar el área" o "Cese de la operación" cuando ambos factores son pobres (FA bajos y PFE bajos), pasando por selecciones estratégicas de "Apoyar la diferenciación del producto" y "Buscar la segmentación del mercado" en posturas medias. Este análisis facilita a la gerencia una distribución óptima de recursos, invirtiendo intensamente en las áreas más interesantes y gestionando o desinvirtiendo en aquellas con poco potencial para el crecimiento y la rentabilidad.

2.5.4 Radar estratégico

El radar estratégico, también conocido como radar de anticipación, radar de detección temprana o radar de vigilancia estratégica, es mucho más que una simple herramienta; es un aliado vital para el éxito empresarial.

a) Funcionamiento del radar estratégico

El radar estratégico emplea una perspectiva futurista, explorando constantemente el panorama empresarial. Este busca señales sutiles que sugieren grandes transformaciones del mercado. Según (Carlson, 1991),

menciona que al rastrear indicadores importantes y tendencias nuevas, el radar de alerta para empresas ayuda a las PYMES a prever cambios y ajustar sus estrategias con anticipación.

b) Beneficios del Radar Estratégico para las PYMES

- **Anticipación a Riesgos y Oportunidades:** El radar de oportunidades futuras permite a las PYMES identificar y evaluar riesgos potenciales, así como descubrir oportunidades antes de que se conviertan en tendencias dominantes.
- **Toma de Decisiones Informada:** Al proporcionar información en tiempo real sobre el entorno empresarial, el radar de análisis prospectivo permite a las PYMES tomar decisiones informadas y estratégicas.
- **Optimización de Recursos:** Al identificar áreas de oportunidad y riesgo, el radar de monitoreo estratégico ayuda a las PYMES a asignar recursos de manera más eficiente, maximizando su impacto y minimizando los riesgos.

c) Resultados Tangibles del Uso del Radar

- **Visión Clara del Futuro Empresarial:** Al finalizar el análisis, las PYMES obtienen una visión clara y completa del panorama empresarial, lo que les permite planificar con mayor precisión y confianza.
- **Identificación de Áreas de Mejora y Oportunidades:** El radar estratégico permite a las PYMES identificar áreas de mejora y oportunidades para la innovación y el crecimiento.

- **Validación Matemática de los Resultados:** Todos los datos obtenidos a través del radar estratégico se someten a una validación matemática para garantizar su precisión y fiabilidad.
- **Facilitación de Tareas Operativas:** La metodología y las herramientas proporcionadas por el radar operativo simplifican y facilitan la tarea de análisis, permitiendo a las PYMEs centrarse en la implementación de estrategias efectivas.

2.5.5 Ejemplos GE

Hace algunos años, los analistas se cuestionaban por qué Ford no se metía en el coche eléctrico. Es una de las compañías automotrices más grandes del mundo.

a) ¿Qué ocurrió?

Hubo dos razones principales por las cuales Ford no invertía en el coche eléctrico.

Primero: Ford es muy fuerte en autos normales, pero no en el ámbito eléctrico. Hacer y fabricar un coche eléctrico es bien distinto a uno normal:

- El Motor.
- La Transmisión.

Los elementos son absolutamente diferentes.

Y Ford no era fuerte en esto.

Segundo: El mercado no crecía significativamente. La demanda subía, pero la gente aparentaba amar más los autos tradicionales. El área del coche eléctrico no se veía demasiado atractiva.

b) *¿Qué hizo Ford?*

Indagaron y se alistaron. Cuando el mercado se puso mejor y fueron más fuertes en el área eléctrica, pues le entraron. Ford anunció sus planes para meterle lana justo en 2018.

2.6 FODA

El análisis FODA es una técnica empleada para descubrir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de tu negocio o de un proyecto específico, inclusive. Como lo atribuye (David, 1997) aún se usa con frecuencia en pequeñas empresas, organizaciones sin lucro, grandes corporaciones y otras entidades; este análisis FODA puede emplearse tanto profesional como personalmente.

Un análisis FODA es una herramienta simple, pero a la vez poderosa, ¡ojo! ¿Te ayuda a descubrir las oportunidades competitivas de mejora así? Te permite trabajar para perfeccionar el negocio y tu equipo, siempre manteniéndose a la vanguardia de las tendencias del mercado.

2.6.1 Significado FODA

FODA significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, claro. Analizar cada factor es tremendamente importante para planear bien el crecimiento. Es precisamente aquí, donde el análisis entra. Al examinar sus partes juntas, el marco FODA te

proporciona una perspectiva global de tu situación para dar el siguiente paso hacia una escalabilidad sostenible.

a) *Fortalezas*

Las fortalezas FODA, o DAFO, reflejan lo que hacemos internamente y salen bien. Podríamos compararlas con otras iniciativas o, incluso, con una ventaja competitiva externa, ¿sí? Al estudiar estas áreas, se puede comprender qué ya funciona. Por lo tanto, se pueden usar esas técnicas que son fuertes, que sabemos que funcionan en otras áreas, por ejemplo, la mejora en la eficiencia del equipo que a veces hace falta un empujón.

Al buscar las fortalezas de la organización, comencemos preguntándonos algunas cosas importantes, como:

¿En qué somos buenos realmente?

¿Qué es lo que hace especial a nuestra empresa, eh?

¿Qué es lo que más valora nuestra audiencia objetivo de nuestra organización?

Y para iniciar, un ejemplo de fortaleza; tenemos:

Servicio al Cliente: Nuestro servicio al cliente tiene un puntaje de lealtad de clientes del 90%, lo que lo ubica entre los mejores del mundo, si lo comparamos con la competencia.

b) Debilidades

Las debilidades en FODA apuntan a acciones internas que simplemente no andan bien. Analizar las fortalezas primero es una gran idea; eso ayuda a comprender qué representan el triunfo y la derrota. Averiguar las fallas internas, es un excelente primer paso para mejorar los proyectos.

Así como se estudian las fuerzas, plantéate distintas preguntas para arrancar con la identificación de las debilidades.

¿Qué acciones no funcionan y por qué?

¿Qué se podría optimizar?

¿Qué recursos podrían ayudar a mejorar el rendimiento?
Como ejemplo se presenta:

Visibilidad en comercio electrónico: La poca guita para marketing hace que nuestro sitio web sea muy poco visible, resultando en menos transacciones en la app.

2.6.2 Oportunidades en el análisis FODA

Las oportunidades en el análisis FODA representan circunstancias favorables del entorno externo que, al ser aprovechadas estratégicamente, pueden fortalecer la posición competitiva de la empresa. Sin embargo, es importante aclarar que las oportunidades no son el resultado directo de las fortalezas y debilidades internas, sino

factores externos que la organización puede capitalizar utilizando sus recursos y capacidades (David y David, 2017).

Las oportunidades pueden manifestarse de diversas formas: desde cambios favorables en la legislación, tendencias emergentes de consumo, avances tecnológicos, hasta la posibilidad de expandirse a nuevos mercados o segmentos desatendidos. También pueden surgir de la identificación de áreas de mejora que no fueron detectadas en las primeras etapas del análisis o de la posibilidad de convertir debilidades en ventajas mediante inversiones estratégicas (Grant, 2016; Johnson, Scholes y Whittington, 2017).

2.6.3 Preguntas clave para identificar oportunidades

Dado que existen múltiples maneras de identificar oportunidades, resulta útil plantearse las siguientes cuestiones antes de comenzar el análisis:

¿Qué recursos podemos utilizar para mejorar las áreas en las que actualmente tenemos debilidades?

¿Existen brechas o nichos de mercado que nuestros productos o servicios aún no están cubriendo?

¿Cuáles son nuestras metas estratégicas para este año y cómo el entorno puede facilitar su logro?

¿Qué tendencias tecnológicas, sociales o económicas emergentes podríamos aprovechar?

¿Hay alianzas estratégicas o asociaciones que podrían beneficiarnos?

¿Existen mercados geográficos o demográficos en expansión donde podríamos tener presencia?

Como señalan Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2018), las mejores oportunidades son aquellas que se alinean con las fortalezas de la empresa y que pueden ser aprovechadas antes que la competencia las identifique.

2.6.4 Ejemplo de oportunidad identificada

Tomando como referencia las fortalezas y debilidades previamente analizadas, podría identificarse la siguiente oportunidad:

Campaña de marketing digital: Para mejorar la visibilidad y presencia en comercio electrónico de la empresa área identificada como debilidad se implementarán campañas publicitarias estratégicas en plataformas como YouTube, Facebook e Instagram, aprovechando el crecimiento del consumo digital y las capacidades internas del equipo de marketing.

Esta acción busca convertir una debilidad en una fortaleza, aprovechando la oportunidad que representa el auge del comercio electrónico y el marketing digital (Kotler y Armstrong, 2018).

2.6.5 Amenazas en el análisis FODA

Las amenazas en el análisis FODA se refieren a factores externos que tienen el potencial de afectar negativamente el desempeño de la organización o que representan riesgos significativos para su

competitividad y supervivencia. A diferencia de las debilidades que son internas y, por tanto, pueden ser controladas o mitigadas directamente por la empresa, las amenazas son externas y, en su mayoría, están fuera del control directo de la organización (David y David, 2017).

Las amenazas pueden adoptar diversas formas: cambios regulatorios desfavorables, crisis económicas, desastres naturales, cambios en las preferencias de los consumidores, entrada de nuevos competidores con modelos disruptivos, avances tecnológicos que vuelvan obsoletos los productos actuales, o eventos inesperados como pandemias. Como señala Porter (1980), identificar las amenazas de manera temprana permite a la empresa diseñar estrategias defensivas o de contingencia para minimizar su impacto.

2.6.6 Preguntas clave para identificar amenazas externas

Para realizar un análisis exhaustivo de las amenazas, es recomendable plantearse las siguientes preguntas:

¿Qué cambios en el sector o la industria nos resultan preocupantes o podrían afectar nuestro modelo de negocio?

¿Qué nuevas tendencias del mercado se vislumbran y podrían reducir la demanda de nuestros productos o servicios?

¿En qué áreas clave nos supera la competencia y cómo podría esto afectar nuestra participación de mercado?

¿Existen cambios regulatorios o políticos que podrían imponer restricciones a nuestra operación?

¿Qué riesgos tecnológicos enfrentamos? ¿Hay innovaciones que podrían hacer obsoletos nuestros productos?

¿Existen riesgos económicos (recesión, inflación, fluctuaciones cambiarias) que podrían afectar nuestras ventas o costos?

¿Hay factores sociales o culturales que podrían cambiar las preferencias de nuestros clientes?

Según Wheelen y Hunger (2012), el análisis sistemático de amenazas debe conducir no solo a su identificación, sino también al diseño de planes de contingencia que permitan a la organización responder de manera ágil y efectiva cuando estas amenazas se materialicen.

2.6.7 Ejemplo de amenazas identificadas

- **Cambios en el panorama competitivo:** La entrada de nuevos competidores con plataformas digitales más avanzadas y precios más bajos podría erosionar nuestra participación de mercado.
- **Crisis económica:** Una recesión económica podría reducir significativamente el poder adquisitivo de nuestros clientes y, por ende, disminuir las ventas.
- **Cambios regulatorios:** Nuevas normativas sobre protección de datos podrían incrementar nuestros costos operativos y requerir inversiones adicionales en tecnología de seguridad.

2.6.8 Integración del análisis FODA

Una vez identificadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, el siguiente paso es integrar estos elementos en una matriz

FODA cruzada que permita formular estrategias específicas (David y David, 2017):

- **Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades):** Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- **Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades):** Superar las debilidades aprovechando las oportunidades.
- **Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas):** Usar las fortalezas para minimizar o evitar las amenazas.
- **Estrategias DA (Debilidades-Amenazas):** Establecer planes defensivos para reducir debilidades y enfrentar amenazas.

Este análisis estratégico integral permite a la organización diseñar un portafolio de estrategias coherente, realista y orientado a resultados.

Aquí tienes un ejemplo, ¿verdad?, de una amenaza que podría poner a tu empresa en riesgo. Un nuevo competidor llega: un nuevo negocio online abrirá el próximo mes. Como resultado de esto, podrías perder clientela, ¿es cierto?

2.6.9 Ejemplo de Análisis FODA

Uno de los métodos más comunes para hacer un análisis FODA, usa representaciones visuales de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se conoce como matriz FODA, usualmente, esto se organiza en cuatro segmentos separados que se conectan, creando uno más amplio.

Por lo tanto, la matriz FODA es asombrosa para compilar información y documentar las preguntas que te conducirán a decisiones. No solo será útil consultarla más adelante, sino que también es genial para ver patrones que aparecen.

2.6.10 Proceso para empezar un FODA

Cuando se aplica apropiadamente y es útil, esta matriz es un súper instrumento para analizar las fortalezas y debilidades de tu negocio. Una vez que creaste la matriz, te podrías enfocar en cómo ejecutar concretamente las oportunidades halladas.

Después de construir la matriz, podrías concentrarte en implementar de forma específica las oportunidades que descubras.

a) Paso para un análisis FODA

Para (Allarie & Firsirotu, 1985) un análisis FODA puede llevarse a cabo de múltiples maneras, adaptándose a la cultura organizacional y a las preferencias del equipo. Mientras algunos equipos optan por reunirse presencialmente y generar ideas de manera colaborativa utilizando pizarrones o notas adhesivas, otros prefieren crear una matriz FODA más formal mediante plantillas digitales o software especializado (David y David, 2017).

Independientemente del formato elegido, es importante reconocer que el proceso creativo de planificación inherente al análisis FODA puede despertar ideas innovadoras que, al ser puestas en práctica, deriven en resultados tangibles y soluciones únicas para los desafíos

organizacionales. Como señalan Dyson (2004) y Johnson, Scholes y Whittington (2017), el verdadero valor del análisis FODA no radica únicamente en la matriz resultante, sino en el proceso de reflexión estratégica, diálogo y aprendizaje colectivo que genera.

2.6.11 Garantizando la profundidad y precisión del análisis FODA

Existen diversas estrategias para asegurar que el análisis FODA sea riguroso, profundo y útil para la toma de decisiones. Algunas prácticas recomendadas incluyen: reunir al equipo de una manera que favorezca la colaboración y el pensamiento divergente, prepararse adecuadamente con anticipación para usar el tiempo de manera efectiva durante las sesiones de trabajo, y aplicar técnicas creativas en la generación y selección de ideas (Osborn, 1953; Wheelen y Hunger, 2012). A continuación, se presentan algunos consejos prácticos para comenzar con el análisis:

a. Considera y diferencia los factores internos

Los factores internos corresponden a las fortalezas y debilidades que se originan en los procesos, recursos y capacidades internas de la organización. Estos elementos tienden a ser más manejables y susceptibles de mejora, ya que la empresa tiene mayor control sobre ellos en comparación con los factores externos (Barney, 1991; Grant, 2016).

Cuando se identifican factores internos que requieren atención, la organización puede implementar mejoras de diferentes maneras:

Colaboración interdepartamental: Reunirse con los integrantes de los departamentos correspondientes para co-crear un plan de acción estructurado que aborde cómo mejorar la situación actual. Este enfoque colaborativo no solo genera soluciones más integrales, sino que también promueve el compromiso y la apropiación de los planes de mejora (Senge, 1990).

Adopción de nuevas herramientas y tecnologías: Investigar e implementar herramientas innovadoras como plataformas de gestión de proyectos, software de análisis de datos o sistemas de automatización que puedan optimizar los procesos operativos y aumentar la eficiencia organizacional (Tidd y Bessant, 2018).

La estrategia específica para resolver los factores internos dependerá de la naturaleza y complejidad del problema identificado. En muchos casos, puede ser necesario combinar ambas opciones cuando el plan de mejoras es particularmente complejo o multidimensional.

b. Evalúa y mitiga los factores externos

Los factores externos provienen de elementos del entorno que están fuera del control directo de la organización. Estos incluyen la acción de competidores, las tendencias del mercado, cambios regulatorios, fluctuaciones económicas, avances tecnológicos disruptivos y cambios en las preferencias de los consumidores, entre otros (Porter, 1980; Grant, 2016).

Los factores externos suelen ser más complicados de abordar, precisamente porque la empresa no puede controlar directamente sus

causas o resultados. Sin embargo, lo que sí puede hacer la organización es anticiparse, prepararse y mitigar el impacto de estos factores mediante estrategias adaptativas (Teece, Pisano y Shuen, 1997). Algunas acciones efectivas incluyen:

Competir respondiendo a las tendencias del mercado: Adaptar rápidamente los productos, servicios o modelos de negocio para alinearse con las nuevas demandas y expectativas de los clientes. Esta capacidad de respuesta ágil puede convertirse en una ventaja competitiva significativa (Hamel y Prahalad, 1994).

Pronosticar tendencias antes de que se materialicen: Invertir en inteligencia de mercado, análisis predictivo y vigilancia tecnológica para identificar tendencias emergentes de manera temprana. Esta visión anticipatoria permite a la organización posicionarse estratégicamente antes que la competencia (Ansoff, 1975).

Si bien es cierto que no se puede controlar el entorno externo, sí es posible controlar y gestionar cómo reacciona la organización ante estos estímulos y cambios (Drucker, 1985).

Ejemplo práctico: Se supone que un competidor presenta un producto nuevo en el mercado que supera al nuestro en características técnicas o precio. Aunque no podemos eliminar ese producto del mercado, sí podemos trabajar proactivamente para desarrollar y lanzar una versión aún mejor o con atributos diferenciados, mitigando así cualquier disminución potencial en las ventas y recuperando la preferencia del cliente (Kim y Mauborgne, 2005).

Como alternativa complementaria, la organización puede intentar pronosticar las tendencias del mercado mediante técnicas como el análisis de escenarios, el monitoreo de señales débiles o el benchmarking competitivo, estando así mejor preparada cuando esos factores externos se presenten (Schoemaker, 1995).

c. El trabajo en equipo es fundamental

Aunque pueda parecer un principio conocido, el trabajo en equipo resulta sorprendentemente efectivo para generar ideas nuevas, innovadoras y viables durante las sesiones de lluvia de ideas estratégicas (Osborn, 1953; Amabile, 1996). Para maximizar los beneficios del trabajo colaborativo en el análisis FODA, considera las siguientes recomendaciones:

Diversidad de perspectivas: Invita a miembros de diferentes departamentos y niveles jerárquicos de la organización. De este modo, las ideas, preocupaciones y conocimientos de cada área de la empresa estarán representados, enriqueciendo la calidad del análisis (Page, 2007).

Tamaño óptimo del grupo: Sé consciente de la cantidad de participantes que convocas. Si son demasiados, la sesión podría derivar en falta de concentración, participación desigual o dificultad para alcanzar consensos. La investigación sugiere que el punto óptimo para una sesión productiva de lluvia de ideas se encuentra entre 8 y 12 participantes (Diehl y Stroebe, 1987).

d. Aplica la creatividad en el proceso

Para generar ideas creativas y soluciones innovadoras, primero es necesario crear las condiciones adecuadas que las propicien. Es decir, se deben diseñar ambientes seguros, divertidos y estimulantes donde las oportunidades creativas puedan surgir sin temor al juicio o la crítica prematura (Amabile, 1996; Brown, 2008). Algunas técnicas efectivas incluyen:

Selección de ideas anónimas: Permitir que los participantes contribuyan ideas de forma anónima para reducir inhibiciones y fomentar la honestidad.

Uso de contraejemplos: Presentar intencionalmente malos ejemplos obvios para estimular el pensamiento crítico y la diferenciación de buenas prácticas.

Dinámicas de integración: Organizar juegos o actividades de fortalecimiento de equipos al inicio de la sesión para crear confianza, romper el hielo y mentalizar al grupo hacia el trabajo colaborativo (Katzenbach y Smith, 1993).

e. Clasifica y prioriza las ideas generadas

Una vez que el equipo ha generado un volumen significativo de ideas mediante técnicas creativas, llega el momento de clasificarlas y priorizarlas según su viabilidad, impacto potencial y alineación con los objetivos estratégicos. Este proceso puede realizarse con la

participación del equipo completo o delegarse a un grupo reducido de líderes con capacidad de decisión (David y David, 2017).

Metodología de clasificación recomendada

Discutir cada idea abiertamente, evaluando sus fortalezas, debilidades, riesgos y oportunidades

Clasificar cada propuesta en una escala numérica (por ejemplo, de 1 a 10) según criterios predefinidos como:

- Impacto estratégico potencial
- Viabilidad y recursos requeridos
- Tiempo de implementación
- Alineación con la visión y misión organizacional

Una vez que se hayan acordado cuáles son las ideas prioritarias según la capacidad del equipo y el impacto general que tendrán, se puede proceder a trabajar en la fase de implementación, desarrollando un caso de negocio sólido que justifique la inversión de recursos (Kaplan y Norton, 2008).

Como concluyen Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2018), el análisis FODA es más efectivo cuando se concibe no como un ejercicio aislado, sino como parte integral de un proceso continuo de planificación estratégica que incluye la generación de ideas, su evaluación rigurosa, la priorización basada en criterios objetivos y,

finalmente, la implementación disciplinada de las estrategias seleccionadas.

2.6.12 Importancia de un análisis FODA

Aquí te dejo un ejemplo de una amenaza, algo que podría dejar a tu empresa, expuesta a posibles líos. Un competidor nuevo: El mes que viene, un negocio nuevito de comercio electrónico se lanza. Por ese competidor, podrías perder clientela.

a) Ejemplo de análisis FODA

Una de las maneras más comunes de hacer análisis FODA es representando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. A ese formato se le llama matriz FODA, por cierto. Por lo general, se organiza en cuatro cuadrados que se juntan, para formar uno más grande.

Una matriz FODA es una herramienta fabulosa, para reunir datos y apuntar las preguntas clave en cuanto a tomar decisiones importantes. No solo será útil tenerla ahí a la mano para consultarla, sino que es excelente ver los patrones que aparecen.

Cuando se usa bien y a conciencia, la matriz es un cajón de herramientas muy bueno para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa. Después de construir la matriz, podrás empezar a enfocarte en la implementación real de las oportunidades que identificaste. Importancia del análisis FODA: tres razones fundamentales

Independientemente de que una organización decida implementarlo de manera formal o informal, el análisis FODA representa una

herramienta estratégica valiosa por tres razones fundamentales que impactan directamente en la capacidad competitiva y la sostenibilidad del negocio (David y David, 2017):

1. Identificación de áreas donde existen oportunidades de crecimiento

Uno de los principales beneficios de realizar un análisis FODA es que permite a la organización identificar y evaluar sistemáticamente las oportunidades de crecimiento disponibles en su entorno. Este ejercicio constituye un excelente punto de partida tanto para empresas emergentes que buscan definir su camino estratégico, como para equipos consolidados que reconocen la necesidad de mejorar pero no tienen claro por dónde comenzar (Grant, 2016).

Las oportunidades pueden surgir desde múltiples frentes. Por un lado, existen factores externos como tendencias de mercado emergentes, cambios tecnológicos, nuevas regulaciones favorables o la posibilidad de diversificar la cartera de productos para ganar ventaja competitiva. Por otro lado, también pueden identificarse oportunidades derivadas de factores internos, como la optimización de flujos de trabajo, la implementación de nuevas tecnologías, el desarrollo del talento humano o la mejora de procesos operativos (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2018).

Como señalan Johnson, Scholes y Whittington (2017), la detección temprana de oportunidades permite a las organizaciones posicionarse estratégicamente antes que sus competidores, maximizando así su potencial de crecimiento y rentabilidad.

2. Identificación de áreas susceptibles de mejora

La mejora continua de proyectos, procesos y estrategias en curso representa una forma comprobada de sostener el crecimiento organizacional a largo plazo. Mediante la identificación sistemática de debilidades internas y amenazas externas durante el análisis FODA, la empresa allana el camino para desarrollar e implementar estrategias de negocio más robustas y efectivas (Wheelen y Hunger, 2012).

Este proceso de autoevaluación honesta permite a los líderes empresariales reconocer brechas de capacidad, ineficiencias operativas, carencias de recursos o vulnerabilidades competitivas que, de no ser atendidas, podrían limitar el desempeño organizacional. Según Barney y Hesterly (2015), las organizaciones que reconocen y abordan proactivamente sus debilidades tienen mayores probabilidades de convertirlas en fortalezas con el tiempo, generando así ventajas competitivas sostenibles.

Además, el análisis FODA facilita la priorización de iniciativas de mejora, permitiendo a la empresa concentrar recursos y esfuerzos en aquellas áreas que generarán el mayor impacto estratégico (Kaplan y Norton, 2008).

3. Identificación de áreas que podrían estar en riesgo

Independientemente de que la organización cuente o no con un sistema formal de gestión de riesgos, resulta fundamental identificar las amenazas potenciales antes de que se materialicen y se conviertan

en crisis o problemas graves. El análisis FODA puede servir como un sistema de alerta temprana que mantiene a los líderes empresariales al tanto de cualquier factor interno o externo— que pueda incidir negativamente en los procesos de toma de decisiones o en el cumplimiento de objetivos estratégicos (Hopkin, 2018).

Este componente anticipatorio del análisis FODA permite a las organizaciones desarrollar planes de contingencia, estrategias defensivas y mecanismos de respuesta rápida que minimizan el impacto de las amenazas cuando estas se presentan (Porter, 1980). Como afirman David y David (2017), las empresas que anticipan riesgos y se preparan para enfrentarlos tienen mayor resiliencia y capacidad de adaptación en entornos volátiles e inciertos.

Complementando el análisis FODA con el análisis PEST/PESTEL

Para enriquecer el diagnóstico estratégico y obtener una visión más completa del entorno externo, puede resultar altamente conveniente combinar el análisis FODA con un análisis PEST (o su versión ampliada, PESTEL). Esta herramienta examina sistemáticamente factores externos en diferentes dimensiones (Aguilar, 1967; Johnson, Scholes y Whittington, 2017):

- **Políticos:** Estabilidad gubernamental, políticas fiscales, regulaciones laborales, tratados comerciales
- **Económicos:** Ciclos económicos, tasas de interés, inflación, tipo de cambio, poder adquisitivo

- **Sociales:** Demografía, valores culturales, estilos de vida, nivel educativo, actitudes hacia el consumo
- **Tecnológicos:** Innovaciones, automatización, inversión en I+D, adopción digital, obsolescencia tecnológica
- **Ecológicos/Ambientales:** Regulaciones ambientales, cambio climático, sostenibilidad, energías renovables
- **Legales:** Normativas laborales, protección al consumidor, derechos de propiedad intelectual, legislación sectorial

Todos estos factores resultan extremadamente útiles para identificar tanto oportunidades como amenazas con anticipación, permitiendo a la organización ajustar sus estrategias de manera proactiva (Grant, 2016). La combinación de ambos análisis FODA y PESTEL proporciona un marco estratégico más robusto y holístico que facilita la toma de decisiones informadas y la formulación de estrategias más resilientes y adaptativas (Wheelen y Hunger, 2012).

Como concluyen Thompson y colaboradores (2018), las organizaciones que integran múltiples herramientas de análisis estratégico en su proceso de planificación tienen mayor capacidad para navegar la complejidad del entorno competitivo contemporáneo y para sostener su ventaja competitiva a largo plazo.

Ejemplo de análisis FODA de “El Salinerito”

Tabla 22. Análisis FODA El Salinerito, Provincia Bolívar.

Análisis Interno	Análisis Externo
Fortalezas (S)	Oportunidades (O)
Marca reconocida y de prestigio a nivel nacional e internacional.	Creciente demanda por productos locales, orgánicos y de comercio justo.
Modelo de negocio ético y solidario que beneficia a la comunidad.	Expansión del turismo comunitario en Salinas de Guaranda.
Diversificación de productos (quesos, chocolates, mermeladas, etc.).	Potencial para la exportación a mercados internacionales.
Control de toda la cadena de valor, desde la producción hasta la venta.	Uso de canales de venta digitales y comercio electrónico.
Fuerte conexión con la identidad cultural y natural de Bolívar.	Posibilidad de alianzas estratégicas con otras empresas.
Debilidades (W)	Amenazas (T)
Escala de producción limitada en comparación con grandes competidores.	Competencia de grandes industrias con mayores presupuestos y canales de distribución.

Dependencia de las condiciones climáticas y ambientales de la región.	Volatilidad en los precios de las materias primas como la leche.
-----------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------

Desafíos en la gestión de una cooperativa y en la logística para productos perecederos.	Cambios en las regulaciones gubernamentales que puedan afectar las operaciones.
-----------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------

Riesgo de imitación de la marca y sus productos.	Crisis económica que reduzca el poder adquisitivo del consumidor.
--------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------

Fuente: García, V(2025).

Ejemplo de análisis FODA de Starbucks

Fortalezas: Starbucks, uh, es una marca global conocida, por su café de alta calidad y también por su fuerte lealtad de marca, claro que sí. Aparte, esta empresa tiene una red extensa de tiendas, todas bien situadas por el mundo.

Oportunidades: la demanda de bebidas más saludables, junto con opciones plant-based. Les abre a Starbucks nuevas oportunidades, sí, para crecer.

Debilidades: Starbucks a veces puede parecer más caro en comparación con otros que compiten en el mercado de café.

Amenazas: la competencia en la industria cafetera es feroz, ¿verdad?, y los cambios en los precios del café pueden pegar a la rentabilidad de Starbucks.

2.7 Actividades Capítulo II

El objetivo principal de éste capítulo es, que el alumno logre analizar el ambiente de negocios con instrumentos tipo FODA, PESTEL y las cinco fuerzas de Porter. Las tareas de aprendizaje propuestas, se encaminan a potenciar la observación crítica, la interpretación de datos claves y la puesta en marcha de los conocimientos teóricos. Así, se promueve un entendimiento completo de los factores clave que definen la situación estratégica de una empresa, robusteciendo las habilidades necesarias para plantear estrategias eficaces y duraderas, evidenciándose en la Tabla 23,24,25,26 y 27.

2.7.1 Actividad 1

Tabla 23. Actividad 1.

Tipo de Actividad	Desarrollo análisis PEST	Tipo de Aprendizaje	AA
Tema	Análisis del macroentorno PEST		
Objetivo	Identificar y evaluar los factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos del entorno externo que pueden influir en una organización, con el fin de detectar oportunidades y amenazas que sirvan de base para la formulación de estrategias competitivas y sostenibles.		
Instrucciones			

Realice un análisis PEST de una empresa real o ficticia, considerando los factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos que pueden influir en su desempeño. El trabajo debe incluir:

1. **Definición y breve explicación** del modelo PEST y su importancia en la planeación estratégica.
2. **Identificación de factores relevantes:** se identifica cada segmento (Político, Económico, Sociocultural y Tecnológico) relacionado con la empresa seleccionada.
3. **Clasificación de cada factor** como **oportunidad o amenaza**, justificando su decisión.
4. **Conclusiones** sobre el impacto del macroentorno en la estrategia de la empresa.
5. Documento final escrito (máximo 6 páginas), con formato claro y ordenado, incluyendo tablas o diagramas para la toma de decisiones.

Fuente: García, V(2025).

2.7.2 Actividad 2

Tabla 24. Actividad 2.

Tipo de Actividad		Tipo de Aprendizaje	AA
	Análisis del Micro entorno 5 FMP		
Tema			

Objetivo Aplicar el modelo de las 5 Fuerzas de Porter para identificar y evaluar las presiones competitivas que afectan a una empresa, analizando la rivalidad, amenazas y poderes de negociación en su sector.

Instrucciones

1. Seleccionar una empresa real (nacional o internacional) de cualquier sector.

2. Investigar el microentorno de la empresa aplicando las 5 Fuerzas de Porter:

- Rivalidad entre competidores establecidos
- Amenaza de nuevos participantes
- Amenaza de productos sustitutivos
- Poder de negociación de los clientes
- Poder de negociación de los proveedores

3. Describir al menos tres factores específicos por cada fuerza competitiva que influyan en la empresa seleccionada.

4. Explicar cómo cada fuerza impacta en la rentabilidad y estrategia competitiva de la empresa.

Fuente: García, V(2025).

2.7.3 Actividad 3

Tabla 25. Actividad 3.

Tipo de Investigación y creatividad	Tipo de AA
Actividad	Aprendizaje
Tema	Análisis Interno: Ciclo de vida del producto/Boston Consulting Group
Objetivo	
Instrucciones	<ol style="list-style-type: none">1. Seleccione un producto real (puede ser de su localidad o de una marca internacional).2. Describa y analice en qué etapa del Ciclo de Vida del Producto se encuentra actualmente. Justifique con datos o tendencias de mercado.3. Explique las características que presenta el producto en cada fase del ciclo de vida (Introducción, Crecimiento, Madurez, Declive) y cómo la empresa ha actuado o podría actuar en cada una.4. Elabore la Matriz BCG para la cartera de productos de la empresa seleccionada, clasificando al menos 4 productos en las categorías: Estrella, Vaca, Interrogante y Perro.5. Proponga estrategias de marketing y gestión adecuadas para el producto seleccionado según la etapa y posición en la matriz BCG.

Fuente: García, V(2025).

2.7.4 Actividad 4

Tabla 26. Actividad 4.

Tipo de Actividad	Investigación y creatividad	Tipo de Aprendizaje	AA
Tema	General Electric y radar estratégico		
Objetivo	Identificar los componentes de la matriz General electric y las diferentes de estrategias de competitividad. <ol style="list-style-type: none">1. Seleccionar una empresa real (puede ser local, nacional o internacional).2. Identificar al menos tres áreas de actividad o líneas de producto que tenga la empresa.3. Evaluar los Factores de Atracción (FA) y los Puntos Fuertes de la Empresa (PFE) para cada área, asignando valores (alto, medio o bajo) y justificando con datos o razonamientos.4. Ubicar cada área dentro de la Matriz GE y explicar qué directriz estratégica corresponde según su posición.5. Describir cómo la empresa podría implementar un Radar Estratégico para anticipar oportunidades y riesgos en el mercado.6. Proponer acciones estratégicas concretas basadas en el análisis GE y el radar, indicando su posible impacto.		

Fuente: García, V(2025).

2.7.5 Actividad 5

Tabla 27. Actividad 5.

Tipo de Actividad	de Investigación, análisis y creatividad FODA	Tipo de Aprendizaje	AA
Tema			
Objetivo	Plantear un objetivo amplio sobre el propósito del análisis FODA, e identificara cada uno de sus componentes		
Instrucciones	<ol style="list-style-type: none">1. Elija una empresa (real o ficticia) que conozcas o que puedas investigar.2. Recopile información relevante sobre su entorno interno (recursos, capacidades, estructura) y externo (mercado, competencia, factores socioeconómicos).3. Clasifique la información en las cuatro categorías del FODA:<ul style="list-style-type: none">➤ Fortalezas: aspectos internos positivos.➤ Oportunidades: factores externos positivos.➤ Debilidades: aspectos internos negativos.➤ Amenazas: factores externos negativos.4. Presente el análisis en un cuadro FODA claro y ordenado.5. Proponga al menos tres estrategias derivadas del análisis		

Fuente: García, V(2025).

CAPÍTULO III

3 PROPUESTA Y EVALUACIÓN ESTRATÉGICA

RESULTADO DE APRENDIZAJE: Desarrolla modelos de evaluación para la implementación efectiva de estrategias.

3.1 Escenarios de Planificación

La planificación de escenarios es una manera disciplinada de formular hipótesis estratégicas en el contexto de las fuerzas impulsoras existentes y sus incertidumbres.

Ayuda a:

- Preparar mejor a la organización para los nuevos desafíos, y
- Aumentar la resiliencia empresarial general: la capacidad de la organización para adaptarse mejor al entorno en constante cambio.
- La planificación de escenarios es un método de previsión y análisis, que considera diversos supuestos para generar resultados futuros diferentes.
- Este método de planificación, curiosamente, se remonta a la época de la Guerra Fría, cuando analistas usaban la información disponible para anticipar cómo una guerra nuclear podría desencadenarse y así manejar mejor las incertidumbres.

A pesar de que una guerra nuclear podría verse como algo extremo, una pandemia global demostró eso, recordándoles a los líderes financieros y empresariales la trascendencia de planificar para lo inesperado.

3.1.1 Planificación de escenarios vs. planificación de la continuidad del negocio

Según (J., 2005) la planificación de escenarios se centra en el panorama general y los resultados a largo plazo. Implica examinar múltiples futuros potenciales y crear y comparar escenarios considerando los ingresos de la empresa a lo largo del tiempo.

Un proceso típico de planificación de escenarios implica:

- Determinación de escenarios futuros
- Identificar tendencias, patrones y fuerzas impulsoras
- Diseño de una plantilla de planificación de escenarios
- Desarrollo de un escenario
- Evaluación de un escenario
- Actualización de estrategias según escenarios verificados

3.1.2 Planificación de la continuidad del negocio

La Planificación de Continuidad del Negocio (BCP) es una solución o plan temporal que ayuda a las empresas a gestionar emergencias y mantener el negocio en funcionamiento durante un incidente.

Por ejemplo, el plan de contingencia empresarial de USAID establece operaciones técnicas y administrativas para gestionar crisis, como crisis sanitarias y desastres naturales.

Un proceso de BCP implica:

- Evaluación de operaciones esenciales
- Determinación de equipos críticos
- Considerando el personal clave necesario
- Considerando las debilidades funcionales
- Evaluación de propuestas

La planificación de escenarios permitirá a su empresa prepararse para diversos resultados posibles, positivos o negativos. Probablemente, puede orientar sus planes de continuidad del negocio, que son soluciones temporales para gestionar incidentes.

3.1.3 Cómo funciona la planificación de escenarios

De acuerdo a (G., 1985) menciona como se efectúa una planificación estratégica, a continuación, se presentan los pasos a seguir para una planificación de escenarios eficaz:

Determinar un problema clave: La planificación de escenarios comienza identificando los problemas clave que podrían afectar a su empresa a través de posibles cambios económicos, tecnológicos, legales y políticos futuros.

Analizar estos escenarios le permitirá prepararse mejor para eventos inesperados y crear estrategias para gestionar esos escenarios en caso de que ocurran.

Por ejemplo, puede planificar medidas de reducción de costos para mantener la rentabilidad durante las recesiones económicas.

Comprender las incertidumbres críticas: Algunos eventos inciertos tienen mayor probabilidad de ocurrir o tener un mayor impacto en su negocio que otros; estos se clasifican como incertidumbres críticas.

Supongamos que eres una empresa de software. Dos incertidumbres críticas que podrías considerar son la disrupción tecnológica y las regulaciones de integridad de datos.

Las incertidumbres críticas deben entenderse en el marco del tiempo, los factores externos y los factores internos.

- **Tiempo:** representa cómo las incertidumbres como las tendencias y las condiciones de marketing evolucionan a lo largo del tiempo.
- **Factores externos:** representan factores fuera del control del negocio (es decir, cambios económicos, amenaza de nuevos participantes en el mercado, cambios regulatorios, etc.)
- **Factores internos:** Representan factores que la organización puede controlar, como sus capacidades productivas, recursos y capacidad para reaccionar a los cambios.

Comprender estos factores, cómo cambian con el tiempo y si están dentro del control de la empresa, puede ayudarle a planificar correctamente situaciones imprevistas.

Definir claramente los supuestos: Independientemente de cuánto conocimiento tenga sobre el mercado en el que opera, debe hacer ciertas suposiciones sobre los resultados futuros basándose en tendencias históricas, investigaciones de mercado u opiniones de empleados expertos.

Estas suposiciones deben definirse y evaluarse claramente para garantizar que sean válidas y estén en línea con las incertidumbres críticas.

Al definir supuestos, obtendrá una base sólida para crear escenarios basados en resultados y expectativas realistas.

Crea múltiples escenarios sencillos: La planificación de escenarios implica crear y planificar múltiples escenarios, pero considerar muchas posibilidades puede resultar abrumador.

Por lo tanto, mantenerlo simple es la mejor manera de garantizar que solo se planifiquen las incertidumbres críticas. Cree dos o tres incertidumbres principales y cree escenarios basados en ellas.

Comprender las implicaciones: Después de seguir los pasos del uno al cinco, probablemente tengas varios escenarios y estrategias.

La parte final de la construcción de escenarios es comprender las implicaciones de cada estrategia que ha desarrollado para gestionar

incertidumbres críticas y garantizar que se alineen con su misión y objetivos comerciales a largo y corto plazo.

Las implicaciones pueden ser positivas, negativas o neutrales, pero generalmente son resultados financieros y operativos que deben considerarse para determinar los próximos pasos si ocurre un escenario.

3.1.4 Tipos de planificación de escenarios

Se presenta para (Porter. M, 2011) cuatro tipos comunes de planificación de escenarios, cada uno diseñado para un propósito específico y que proporciona herramientas esenciales para una toma de decisiones informada en un entorno que cambia rápidamente.

Escenarios cuantitativos: Estos escenarios se basan en modelos financieros, que presentan tanto los mejores como los peores resultados posibles.

Permiten realizar ajustes rápidos cambiando variables clave y se utilizan comúnmente para pronósticos comerciales anuales. Los escenarios cuantitativos ayudan a las empresas a valorar los posibles riesgos para que puedan planificar financieramente ante cualquier evento imprevisto.

Escenarios operativos: Los escenarios operativos son situaciones hipotéticas que las organizaciones utilizan para prepararse para eventos o crisis que puedan afectar sus operaciones actuales. Básicamente, estos escenarios se centran en el impacto inmediato de un evento. Ayudan a

las organizaciones a explorar planes operativos a corto plazo e implicaciones estratégicas y respuestas a situaciones específicas.

Escenarios normativos: Los escenarios normativos describen un estado final preferido o alcanzable, enfatizando los objetivos y cómo la empresa prevé operar en el futuro. Además de delinear el desempeño organizacional futuro, los escenarios normativos permiten a las organizaciones desarrollar hojas de ruta para alcanzar sus objetivos.

Escenarios de gestión estratégica: Los escenarios de gestión estratégica consideran el entorno externo más amplio en el que se consumen los productos y servicios. Esto proporciona una plataforma para generar ideas sobre decisiones y narrativas basadas en perspectivas sectoriales, económicas y globales. Estos escenarios ayudan a la organización a prepararse para los cambios en su industria y gestionar cualquier cambio tecnológico y económico.

3.1.5 Beneficios de una planificación adecuada de escenarios

Si bien un proyecto de planificación de escenarios puede parecer la clave del éxito para cualquier organización, no es un proceso sencillo de implementar.

Vale la pena analizar si los beneficios superan los costos antes de desarrollar un proceso de planificación de escenarios desde cero.

3.1.6 Mitigación de riesgos

Dado que la planificación de escenarios es esencialmente la práctica de crear planes de respaldo, identificar y evitar riesgos, se convierte en una parte natural de la planificación financiera de su organización.

La mitigación de riesgos le ayuda a planificar cómo reducir el impacto de un escenario adverso en su negocio, en caso de que ocurra. Esto puede ayudarle a construir un negocio resiliente que pueda adaptarse a situaciones cambiantes.

3.1.7 Mejora de la toma de decisiones

Con múltiples opciones para los líderes empresariales, la planificación de escenarios permite una toma de decisiones estratégicas más informada.

La planificación de escenarios proporciona un enfoque estructurado para la toma de decisiones, permitiéndole comprender el porqué y el qué detrás de cada decisión empresarial. También le ayuda a determinar los recursos necesarios para implementarlas.

3.1.8 Flexibilidad y adaptabilidad

Con múltiples planes establecidos, es más fácil para las organizaciones adaptarse y realizar cambios cuando sea necesario sin tener que elaborar un Plan B desde cero.

Tener múltiples planes disponibles es la forma más efectiva de garantizar la continuidad del negocio independientemente de la situación.

Esto también aumenta la confianza de las partes interesadas en su negocio porque tienen la seguridad de que su negocio siempre está listo para afrontar cualquier escenario.

3.1.9 Alineación estratégica

Al monitorear de cerca la causa y el efecto de los escenarios alternativos de gestión estratégica, los líderes empresariales pueden determinar qué plan se alinea más de cerca con la estrategia empresarial.

La alineación estratégica garantiza que las decisiones empresariales se alineen con el objetivo final general en todo momento. Esto promueve la claridad dentro de la organización y ayuda a todos a trabajar hacia un mismo objetivo, aumentando las probabilidades de éxito.

3.1.10 Planificación de contingencias

Una planificación de escenarios adecuada permite a las organizaciones desarrollar planes de contingencia para posibles interrupciones o circunstancias imprevistas.

Los planes de contingencia son herramientas esenciales para la gestión de riesgos. Proporcionan seguridad y preparación para afrontar los desafíos con confianza y agilidad.

3.1.11 Comunicación y colaboración

La planificación de escenarios requiere aportes y conocimientos sobre los factores clave en toda la empresa. Esto crea orgánicamente un entorno de colaboración y un enfoque holístico de la planificación financiera.

Fomentar la comunicación y la colaboración a través de la planificación de escenarios promueve la alineación multifuncional entre todos los equipos involucrados y los ayuda a permanecer alineados al tomar decisiones.

3.1.12 Mayor precisión en las previsiones

Al incorporar una gama de posibles resultados y escenarios al pensamiento estratégico, los líderes financieros pueden realizar pronósticos con mayor precisión. La planificación de escenarios ayuda a los equipos a identificar los principales impulsores del cambio, mitigar los sesgos cognitivos y considerar diversos futuros potenciales. Esto también contribuye a un proceso de gestión financiera estratégica más fuerte y más adaptable.

3.1.13 Desafíos de la planificación de escenarios

La planificación de escenarios puede ser compleja, especialmente al tener que evaluar múltiples resultados. Estos son algunos de los desafíos que podría enfrentar:

3.1.14 Complejidad e intensidad de recursos

Naturalmente, la planificación de escenarios requiere más recursos, ya que implica desarrollar múltiples planes en lugar de asumir que el Plan A siempre funcionará. Algunas organizaciones cuentan con equipos de escenarios dedicados a planificar los diferentes resultados posibles y su impacto en el futuro del negocio. Sin embargo, la creación de escenarios se simplifica cuando se utiliza el software, el personal y los recursos adecuados.

3.1.15 Énfasis excesivo en los factores externos

Es fácil centrarse en posibles disrupciones externas sin considerar los factores internos que pueden impulsar el éxito o los desafíos del negocio. La estructura organizativa, la eficiencia operativa y el desempeño de los empleados influyen en los resultados del negocio.

No tener en cuenta estos factores internos en la planificación de escenarios puede generar una perspectiva distorsionada del futuro del negocio, subestimando el potencial de las iniciativas internas para impulsar cambios significativos o los riesgos que las debilidades internas plantean a la resiliencia organizacional.

3.1.16 Sensibilidad a los supuestos

Algunos líderes empresariales evitan el análisis de escenarios porque es hipotético por naturaleza. Se basa en suposiciones que podrían no reflejar con precisión la realidad.

Sin embargo, las suposiciones son solo una parte de la planificación de escenarios. Los escenarios y las estrategias generalmente se sustentan en tendencias y datos históricos.

3.1.17 Pasar por alto escenarios imprevistos

La planificación de escenarios no es una solución infalible. Incluso los mejores planificadores pueden verse afectados por escenarios completamente impredecibles (como la COVID-19, por ejemplo).

Recuerde siempre que no puede prever todos los escenarios, pero debe estar preparado para adaptarse y responder a situaciones inesperadas.

3.1.18 Parálisis de decisiones

Con múltiples resultados posibles y estrategias desarrolladas mediante la planificación de escenarios, puede parecer difícil trazar el mejor rumbo. Esto puede llevar a la parálisis de decisiones en las empresas y sus líderes.

Esto dificulta que las empresas identifiquen escenarios clave y prioricen estrategias, lo que aumenta el riesgo de planificar para escenarios que podrían no ocurrir. Es útil reducir la velocidad y establecer criterios claros de toma de decisiones, así como un marco para priorizar los objetivos clave.

3.1.19 Seguimiento continuo de los desafíos

La planificación de escenarios es un proyecto dinámico, requiere mantenimiento y ajustes constantes. Este enfoque podría ser complejo

para algunos equipos financieros y obstaculizar la productividad. Pero los beneficios a largo plazo de una mejor gestión de riesgos y la agilidad estratégica superan con creces los desafíos a corto plazo, que mejoran en última instancia la eficacia general del equipo, y también contribuyen a la sostenibilidad de la organización.



Figura 14. Pasos para una resiliencia empresarial.

Fuente: Tomado de: <https://fastercapital.com/>

Nota. Es importante destacar que en la Figura 14. se observan los principales beneficios de la planificación estratégica y la evaluación, subrayando cómo este proceso refuerza la gestión organizacional.

En primer lugar, permite una mejor preparación al anticipar diferentes escenarios y definir rutas de acción claras. En segundo lugar, mejora la toma de decisiones al basarse en información confiable y análisis oportunos. Además, fomenta la agilidad y adaptabilidad, facilitando la respuesta a los cambios en el entorno. También ayuda a mitigar riesgos al identificar amenazas y establecer medidas preventivas, lo que se

traduce en una ventaja competitiva que distingue a la organización en el mercado. Por último, es necesario conocer el proceso de planificación estratégica.



Figura 15. Pasos de la planificación estratégica.

Fuente: <https://www.mba-asturias.com/>

Nota. Es importante destacar que, en la Figura 15, el proceso de planificación estratégica se revela como un ciclo sin fin que asegura la dirección, junto con la efectividad, en la administración de una organización.

Inicialmente, un profundo análisis interno y externo revela fortalezas, debilidades, oportunidades, y esas temibles amenazas. Después, se definen metas; ellas serán el norte de todo lo que hagamos. La estrategia se destapa después; ella especifica los caminos para lograr cada meta,

para ser implementada en decisiones y acción. Por último, valoramos los frutos: el rendimiento se mide, el proceso se retroalimenta, y todo se ajusta, lo que es necesario para la competencia y supervivencia de la empresa.

3.1.20 Problemas de planificación de escenarios que se deben evitar

La planificación de escenarios determina el éxito de su negocio ante imprevistos, por lo que es importante planificar con cuidado. A continuación, se indican algunos errores importantes que debe evitar:

a) Desarrollar escenarios sin definir primero los problemas

Según McKinsey, el 40% de los escenarios que desarrollan las empresas son ineficaces, y una de las razones por las que esto sucede es que priorizan eventos poco probables. Al desarrollar escenarios sin definir primero los temas clave, se corre el riesgo de crear escenarios que no sean incertidumbres críticas. Su organización desperdiciaría tiempo, recursos y finanzas preparándose para eventos que no sucederán o que tendrán poco impacto.

b) Apegarse a las visiones de corto plazo

La planificación de escenarios es un juego a largo plazo. Por lo tanto, es necesario diseñar escenarios basados en eventos futuros, pero considerando también el impacto inmediato. Un error común que cometen las empresas es centrarse únicamente en factores de corto plazo, como el mercado actual, los competidores o los productos,

cuando deberían anticipar cómo podría llegar a ser el entorno operativo de su empresa, además de su entorno actual.

c) Creando demasiados escenarios

La mejor práctica de planificación de escenarios más importante es desarrollar escenarios únicamente para las incertidumbres clave con un alto impacto en el negocio. Crear demasiados escenarios puede conducir a dos problemas importantes.

d) Intentando crear un escenario perfecto

Intentar construir escenarios perfectos puede ralentizar la toma de decisiones y complicar el modelado de escenarios. Manténgalo simple y concéntrese en unos pocos cambios; añadir más variables a un escenario no lo mejora.

3.1.21 Planificación de escenarios sin fines de lucro

Las organizaciones sin fines de lucro a menudo luchan con fondos irregulares, desafíos en sus programas, crisis económicas y también con la percepción de la gente, y otros escenarios de resistencia a fortalecer sus condiciones financieras. La planificación de escenarios les ayuda a visualizar los cambios, lo que repercute en sus finanzas y sus acciones.

Esto podría implicar encontrar nuevas fuentes de ingreso, forjar alianzas estratégicas o extender sus programas, incluso si hay recortes presupuestarios. Gracias a esta forma proactiva de actuar, las ONG pueden ajustarse a la inestabilidad económica y mantener su estabilidad financiera, sin importar cuánto dinero obtengan.

3.1.22 Planificación de escenarios para software y SaaS

Las empresas de software y SaaS se enfrentan a tendencias tecnológicas que cambian con frecuencia y a la gestión de datos de clientes.

La planificación de escenarios implica prepararse para interrupciones como cambios regulatorios, fallas de infraestructura y violaciones de ciberseguridad, como piratas informáticos que acceden a información confidencial de los clientes. Un ejemplo común de planificación de escenarios para empresas de software y SaaS es la simulación de filtraciones de datos para evaluar los protocolos de respuesta. Al identificar vulnerabilidades de seguridad y prepararse para ellas, estas empresas pueden minimizar la pérdida o filtración de datos.

3.1.23 Planificación de escenarios de fabricación

Las empresas manufactureras utilizan la planificación de escenarios para prepararse ante interrupciones en la cadena de suministro causadas por diversos factores. Estos factores podrían incluir desastres naturales, tensiones geopolíticas o problemas con los proveedores. Al identificar posibles vulnerabilidades y desarrollar planes de contingencia, los fabricantes garantizan la resiliencia en sus operaciones y minimizan el impacto de las interrupciones.

3.1.24 Planificación de escenarios inmobiliarios

En el sector inmobiliario, la planificación de escenarios gira en torno a la evaluación de las fluctuaciones del valor de la propiedad durante las crisis económicas. Al analizar diferentes escenarios económicos y sus

efectos en el mercado inmobiliario, los profesionales del sector inmobiliario pueden tomar decisiones informadas sobre inversiones, gestión de riesgos y diversificación de la cartera.

Con la planificación de escenarios, también pueden aumentar la precisión de sus proyecciones del valor de los bienes raíces y adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes que podrían resultar en una pérdida.

3.2 Dirección por Objetivos

Según (Munuera, 2007) la dirección por objetivos, tras su creación en la década de los 60 del siglo XX por Peter Drucker, ha sido un tema muy debatido, con defensores a ultranza, pero también criticado.

Es muy común que los conceptos, objetivos, indicadores y metas se utilicen como si fueran uno sin comprender la importancia que encierran. Este simple hecho provoca errores importantes que dificultan la implantación de la dirección por objetivos en las empresas.

Por este motivo, en esta ocasión desarrollamos dichos conceptos desde una perspectiva práctica que sirva de guía:

3.2.1 *Objetivos*

Pero para que sean considerados objetivos deben contar con una serie de características que se resumen en SMART:

a) *Específicos*

Se deben definir objetivos que no den lugar a dudas interpretativas y que aclaren qué se busca exactamente. Por ejemplo, definir que nuestro objetivo es “diferenciarnos de la competencia” no es suficiente.

b) *Medibles*

Esta característica es quizás la más compleja de las presentes, debido a que en ocasiones, las empresas necesitan establecer objetivos cuya medición es compleja debido a su intangibilidad o escasos sistemas de información de los que disponen las empresas.

Por este motivo, hay objetivos que son orientativos y no siempre deben tener una medida específica que les apoye. A su vez, para incluirlos dentro de la clasificación SMART también deben ser:

c) *Alcanzables*

Si el equipo no cree en ellos, harán todo lo posible para que ni se implanten, ni se sigan. Es más, acaban consiguiendo el resultado contrario al esperado, en lugar de ser motivadores, fomentan la frustración, porque no son creíbles y suponen un peligroso juego de desautorización para los líderes.

d) *Relevantes*

Medir por medir... muchas PYMES se lanzan, ¡directo!, desde no tener control, a querer controlarlo todo. Meter sistemas de gestión en la empresa conlleva un proceso de aprendizaje, mejorando poco a poco

nuestras metas para que midan lo que nos importa. En este caso, los objetivos de resultado y de esfuerzo podrían mezclarse. Digamos, definir el objetivo de incrementar visitas y generar ventaja competitiva, sin enfocarse en lo clave, “incrementar las ventas como resultado”. Esto, ¡un error grave!, podríamos perder de vista lo que la dirección quiere.

e) Time-related

Es decir, deben permitir establecer una temporalidad específica. Contar con un contexto temporal apoya el seguimiento del objetivo y la evaluación sobre la consecución del mismo, pudiendo prever acciones necesarias en cada momento.

3.3 Indicadores

Unidad de medida para el objetivo, sin dudarlo. Es decir, hablamos de una escala pensada para medir lo bien que logramos la meta. Definirlo? Puede ser un trabajo difícil, a veces. Es normal fijar indicadores que en realidad no reflejan lo que buscamos.

3.3.1 Ejemplo

Objetivo: Mejorar la imagen que el cliente tiene de nosotros, indicador número de acciones de comunicación. Error, no es correcto. Hay una conexión, pero no describe el objetivo real.

En esta situación, un buen indicador sería cuántas veces los clientes ven lo que nos hace diferentes, y lo sabremos por medio de una encuesta simple.

3.3.2 Metas

Cuantificación del objetivo. Se trata de “cuánto” queremos conseguir de un objetivo concreto.

Objetivo: “Incrementar las ventas”, meta: “25%”. Dicha cuantificación debe ser fruto de una reflexión seria y no de multiplicar el resultado del año anterior por uno más equis.

3.4 Estrategias

En el ámbito de la gestión, una estrategia de acuerdo con (Robert S. Kaplan, 2014) es un patrón o plan que une las aspiraciones y normas fundamentales de una entidad, y, a su vez, define la secuencia lógica de las tareas. Una estrategia bien planificada ayuda a organizar y asignar los recursos de la organización, teniendo en cuenta tanto sus virtudes como sus flaquezas, buscando una situación viable y única; y a prever cambios del entorno y los movimientos inesperados de los competidores inteligentes.

Las metas o los objetivos definen qué se va a lograr y cuándo se obtendrán, aunque no indican cómo lograrlo. Todas las organizaciones tienen muchas metas, pero, las más cruciales impactan a la administración y a la viabilidad del grupo se llaman metas estratégicas.

Las políticas son las normas o guías, mostrando los límites en los que las acciones deben ocurrir, aquellas que guían la dirección principal se denominan políticas estratégicas.

3.4.1 Elementos de una estrategia eficaz

Las estrategias en el escenario de negocios deben abarcar como mínimo los siguientes factores y elementos estructurales:

- **Objetivos Claros y Decisivos.** Las metas específicas de las unidades subordinadas pueden transformarse al ritmo de la competencia, dentro y de cohesión al seleccionar las tácticas durante el horizonte temporal de la estrategia (Fred R., 1997).

No todas las metas requieren ser escritas o precisadas numéricamente, pero si deben entenderse bien y ser decisivas, es decir, el logro de otros ámbitos se destaca que las metas centrales de la estrategia para todas las unidades deben ser siempre lo bastante específicas y claras para que proporcionen continuidad las metas debe asegurar la viabilidad y vida de la empresa frente a sus competidores.

- **Mantener la iniciativa:** Una postura reactiva, si se alarga, provoca fatiga, debilita la moral, desaprovecha el tiempo y encarece los gastos; esto reduce opciones y dificulta el logro del objetivo.
- **Concentrarse y prestar atención:** Aunque vale la pena recordarlo.
- **Adaptarse:** El desarrollo de destrezas dentro de un plan y la constante adaptación mantienen a los oponentes en desventaja, usando menos recursos.

3.5 Operacionalización de Estrategias

La brecha entre la teoría y la práctica es un desafío constante en el mundo de la gestión y el liderazgo. Las estrategias bien definidas y los planes meticulosamente diseñados a menudo enfrentan dificultades al ser implementados en la realidad. Este proceso de convertir la teoría en acciones prácticas se conoce como operacionalizar. Operacionalizar no es simplemente un paso más en la gestión, sino un elemento crucial que define el éxito de una estrategia, (Johnson & Scholes, 2006).

Vamos a echar un vistazo a las ideas de algunos de los gurús más importantes, ¿vale? Drucker, por ejemplo, dice que lo crucial es convertir ideas abstractas y planes ambiciosos en cosas reales, medibles. Drucker, ya en 1954, dijo, que la planificación a largo plazo no se trataba de decidir el futuro, sino del futuro que tendrían tus decisiones de hoy. ¡Esto subraya la necesidad de que las estrategias sean prácticas desde el primer momento!

Gary Hamel, en su libro "The Future of Management", enfatiza que para ser verdaderamente innovadoras, las empresas deben trascender las estructuras tradicionales y adaptarse rápidamente a los cambios del entorno. Hamel sostiene que la clave para operacionalizar estrategias innovadoras radica en la capacidad de las organizaciones para reinventarse continuamente y no quedar atrapadas en estructuras jerárquicas rígidas (Hamel, 2017).

Por otro lado, Xavier Marcet, en su libro "Esquivar la Mediocridad", resalta la importancia de la adaptabilidad y la flexibilidad en la gestión. Marcet argumenta que las organizaciones exitosas son aquellas que

pueden aprender y adaptarse rápidamente, haciendo ajustes sobre la marcha para mantener la relevancia y competitividad (Marcet, 2018).

3.5.1 Componentes Clave de la Operacionalización

a) Claridad en la Visión y Objetivos

Antes de operacionalizar cualquier estrategia, es fundamental tener una visión clara y objetivos específicos. Según Kotter (1996), una visión efectiva inspira acción y proporciona una guía clara para el comportamiento de los empleados. Definir objetivos claros y alcanzables es el primer paso para convertir la teoría en realidad.

b) Desglosar en Tareas y Acciones Concretas

Las grandes estrategias deben dividirse en tareas y acciones específicas; por su parte, (Mintzberg, 2015), argumenta que las estrategias efectivas emergen a través de una serie de pequeñas decisiones y acciones que se alinean con los objetivos estratégicos. Desglosar las estrategias en pasos manejables facilita su implementación y seguimiento.

c) Asignación de Recursos

Sin los recursos adecuados, incluso la mejor estrategia puede fracasar (Porter, 1985) Destaca la importancia de asignar los recursos correctos para garantizar que las estrategias se lleven a cabo eficazmente. Esto incluye tanto recursos financieros como humanos y tecnológicos.

d) *Monitoreo y Evaluación Continua*

Para asegurar que la estrategia se está implementando correctamente, es esencial un sistema robusto de monitoreo y evaluación. Kaplan y Norton (1996) introdujeron el Cuadro de mando integral como una herramienta para alinear las actividades empresariales con la visión y la estrategia de la organización, proporcionando feedback continuo.

3.5.2 Ejemplo Operativo: Implementación de Estrategia de Expansión de Mercado en una Empresa de Café Artesanal

a) *Contexto*

La empresa Café Calumeño, productora de café orgánico, ha definido como estrategia principal para el próximo año expandir su presencia en mercados internacionales mediante ventas en línea y alianzas con distribuidores especializados.

b) *Claridad en la Visión y Objetivos*

Visión: Ser reconocida como una marca de café orgánico premium en la provincia de Bolívar y Ecuador, año 2030.

Objetivo Estratégico (Kotter, 1996): Aumentar en un 25% las ventas anuales en mercados internacionales para finales del próximo año.

c) *Desglosar en Tareas y Acciones Concretas*

- **Acción 1:** Investigar los requisitos legales y aduaneros para exportación a cada país objetivo.
- **Acción 2:** Diseñar y traducir la página web a inglés y francés.

- **Acción 3:** Implementar campañas de marketing digital segmentadas por región.
- **Acción 4:** Capacitar al equipo de ventas en comercio electrónico internacional.

d) Asignación de Recursos

(Porter, 1985)

- **Recursos financieros:** USD 50.000 para marketing digital y adecuación de la web.
- **Recursos humanos:** 1 gerente de exportaciones, 2 especialistas en marketing, 1 asesor legal.
- **Recursos tecnológicos:** Plataforma e-commerce con pasarela de pagos internacionales.

e) Monitoreo y Evaluación Continua

(Kaplan & Norton, 1996 – Balanced Scorecard)

- **Indicador de ventas:** % de incremento mensual en ventas internacionales.
- **Indicador de marketing:** Alcance e interacción en redes sociales en mercados objetivo.
- **Indicador de satisfacción:** Encuestas de clientes internacionales sobre experiencia de compra.

- **Frecuencia de evaluación:** Mensual, con reuniones trimestrales para ajustes estratégicos.

3.6 Evaluación a la planificación estratégica

La planificación estratégica es un camino que toman las organizaciones para orientar sus pasos, marcando metas que perduran y creando tácticas para lograrlas, ¿me entiendes? No obstante, solo planificar no es suficiente, ojo, la evaluación es clave. Para (Steiner, 2002) es fundamental analizar la planificación estratégica. Asegurando que las acciones funcionen, los recursos se usen sabiamente y los frutos sean los que esperas. Esta evaluación desvela fuerzas, flaquezas y áreas para mejorar en el manejo de la organización.

3.6.1 Concepto de evaluación de la planificación estratégica

De acuerdo con Serna Gómez (2001), evaluar la planificación estratégica significa medir el éxito del plan estratégico de una organización, para comprobar si los objetivos se corresponden con la misión y visión, es decir, las estrategias encajan y los recursos se emplean sabiamente. Además, nos da la oportunidad de vigilar su ejecución y hacer ajustes al instante.

a) Autores clave

- **Kaplan y Norton (1996):** introdujeron el Balanced Scorecard como herramienta para medir la efectividad estratégica mediante indicadores financieros y no financieros.

- **Mintzberg (2015):** Destaca la importancia de evaluar la ejecución de estrategias emergentes frente a las planificadas.
- **Porter (1985):** Señala que la evaluación permite asegurar que los recursos se asignen estratégicamente para mantener ventajas competitivas.

3.6.2 Importancia de la evaluación de la planificación estratégica

- Confirma la armonía estratégica; revisa bien si las metas y los planes se encajan con la misión y visión, algo crucial.
- Mejora la distribución de recursos; procura un empleo eficiente de gente, dinero y tecnología.
- Descubre problemas y chances de mejora; esto posibilita arreglar errores, además de ajustar planes ante cambios internos o desde fuera.
- Agiliza las decisiones basadas en datos; facilita información objetiva para decisiones estratégicas en el tiempo justo, ¿sí?
- Impulsa la responsabilidad y la transparencia; cada encargado de un área conoce bien sus metas y el efecto de lo que hace, correcto.

3.6.3 Criterios de evaluación de la planificación estratégica

Para evaluar la planificación estratégica, se consideran los siguientes criterios:

a) *Claridad de la Visión y Objetivos*

- Los objetivos deben ser SMART: específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con tiempo definido.
- Una visión clara inspira y guía a toda la organización.

b) *Coherencia y Alineación de Estrategias*

- Las estrategias deben estar alineadas con la misión, visión y objetivos.
- Se evalúa si las estrategias permiten alcanzar las metas establecidas y si son realistas frente a las capacidades de la organización.

c) **Asignación de Recursos**

- Se analiza si los recursos financieros, humanos y tecnológicos se distribuyen adecuadamente.
- La falta de recursos puede impedir la ejecución efectiva de la estrategia.

d) *Operacionalización de Estrategias*

- Se verifica que las estrategias se desglosen en **acciones concretas**, responsables y cronogramas de ejecución.
- Facilita el seguimiento y control de los avances.

e) *Monitoreo y Evaluación Continua*

- Deben existir indicadores de desempeño (KPIs) que permitan medir resultados.
- Sistemas de retroalimentación permiten ajustes oportunos ante desviaciones.

f) *Pasos para Evaluar la Planificación Estratégica*

1. **Revisión de objetivos y estrategias:** Confirmar que estén claros, coherentes y alineados con la misión y visión.
2. **Verificación de recursos:** Revisar si los recursos asignados son suficientes y están bien distribuidos.
3. **Seguimiento de la implementación:** Monitorear si las acciones planificadas se están llevando a cabo según el cronograma.
4. **Medición de resultados:** Analizar indicadores financieros, operativos y de satisfacción de clientes.
5. **Análisis de brechas y ajustes:** Comparar resultados esperados vs. resultados obtenidos y hacer correcciones estratégicas.
6. **Retroalimentación y aprendizaje:** Comunicar hallazgos a los responsables y usar la información para mejorar la planificación futura.

3.6.4 Herramientas y Técnicas de Evaluación

- **Balanced Scorecard (BSC):** Permite medir resultados financieros y no financieros, alineando la estrategia con indicadores clave.
- **Indicadores de Desempeño (KPIs):** Facilitan el seguimiento de metas estratégicas específicas.
- **Análisis FODA:** Evalúa fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas durante la ejecución del plan.
- **Reuniones de seguimiento:** Permiten revisar avances, identificar problemas y aplicar correcciones en tiempo real.
- **Cuadro de mando integral:** Herramienta visual que resume información clave sobre la ejecución de la estrategia.

3.6.5 Ejemplo Práctico

Supongamos que una empresa de alimentos define como objetivo estratégico aumentar su participación de mercado un 10% en un año:

1. **Visión y objetivos claros:** aumentar ventas y reconocimiento de marca.
2. **Estrategias alineadas:** campañas de marketing digital y expansión de puntos de venta.
3. **Asignación de recursos:** presupuesto de marketing, personal de ventas y tecnología para seguimiento de clientes.

4. **Operacionalización:** cronograma de campañas mensuales, responsables de cada acción.
5. **Monitoreo:** indicadores como ventas mensuales, tráfico web, captación de clientes.
6. **Evaluación y ajuste:** si las ventas no aumentan según lo esperado, revisar campañas y redirigir recursos.

3.6.6 Matriz de herramientas y técnicas de evaluación

Tabla 28. Modelos, técnicas de evaluación.

Herramienta / Técnica	Objetivo	Descripción	Ejemplo Práctico
Balanced Scorecard (BSC)	Medir la efectividad de la estrategia en múltiples perspectivas	la Evalúa finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje/crecimiento usando indicadores clave.	Empresa tecnológica: aumentar ventas 15%, satisfacción del cliente 90%, reducir tiempo de entrega 20%, capacitar 100% del personal.
Indicadores de Desempeño (KPIs)	Medir el cumplimiento de objetivos específicos	el Monitoreo de métricas o cuantitativas que reflejan el desempeño estratégico.	Empresa logística: entregas a tiempo 95%, reducir costos de transporte 10%,

			satisfacción del cliente 90%.
Análisis FODA	Identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	Evalúa factores internos y externos que afectan la estrategia, ayudando a ajustar decisiones.	Cadena de restaurantes: fortalezas (marca reconocida), oportunidades (mercado gastronómico en crecimiento), debilidades (poca presencia en redes), amenazas (competencia con precios bajos).
Reuniones de Seguimiento	Asegurar la implementación efectiva de la estrategia	Sesiones periódicas con responsables de áreas estratégicas para revisar avances y tomar decisiones correctivas.	Fábrica: reuniones quincenales para revisar avances de producción, ventas y finanzas; redistribución de recursos según necesidades.
Benchmarking Estratégico	Comparar desempeño con competidores líderes	Analiza mejores prácticas de empresas similares para mejorar la propia estrategia.	Tienda de comercio electrónico: analiza tiempos de envío y políticas de

					devolución de Amazon y Mercado Libre, implementando mejoras similares.
Cuadro de Mando Integral	Visualizar el desempeño estratégico integral	el Resume clave de todas las áreas estratégicas para facilitar la toma de decisiones.	indicadores	Universidad:	medir matrícula, satisfacción de estudiantes, capacitación docente y eficiencia de procesos administrativos.

Fuente: García, V(2025).

La Tabla 28, comprende las herramientas estratégicas; un conjunto que refuerza la administración organizacional de cabo a rabo, ¡eh!, desde el diagnóstico hasta el control de resultados. El FODA ayuda a destapar el contexto interno y externo para orientar las decisiones, ya sabe, mientras que los KPIs y el Balanced Scorecard ayudan a cuantificar el logro de metas objetivamente, desde diferentes ángulos. El Cuadro de Mando Integral, esto lo complementa, resumiendo y transmitiendo indicadores visualmente y de manera útil. Por otro lado, el Benchmarking introduce aprendizaje de las mejores prácticas externas; las reuniones de seguimiento, bien, garantizan retroalimentación y la oportuna corrección de la estrategia. Juntas, estas técnicas aseguran un enfoque integral, ¡vaya!, dinámico y medible; esto ayuda a armonizar la

estrategia con el día a día y a mejorar la competitividad de la organización, por cierto.

3.7 Estructura del proyecto de administración estratégica de ciclo

El valor de la planificación estratégica: Para las organizaciones que aspiran al éxito a largo plazo en un entorno cambiante, la planificación estratégica permite tomar decisiones de forma proactiva (en lugar de reactiva), alinear los recursos de toda la organización, establecer una comunicación eficaz y hacer un seguimiento del progreso hacia sus objetivos.

3.7.1 Tres tipos y tres niveles de planificación estratégica

La planificación estratégica comienza definiendo la estrategia a nivel empresarial para convertirla en un plan de acción concreto. Por lo general, la planificación estratégica abarca tres niveles.

- **Corporativo:** define la misión, la visión y los objetivos de la organización a largo plazo, con un enfoque en el posicionamiento global en el mercado.
- **Unidad de negocio:** adapta la estrategia y las metas corporativas a objetivos e iniciativas concretas para cada línea de negocio, ya sea por mercados o por líneas de producto.
- **Departamental:** define cómo cada área corporativa (como finanzas, marketing o ventas) alcanzará sus objetivos específicos y contribuirá a las estrategias de la organización o de las unidades de negocio.

Aunque el nivel de análisis puede ser diferente, los principios fundamentales de la planificación estratégica definidos aquí son válidos para todos los niveles de la organización.

Los planes estratégicos pueden ser de tres tipos:

- Estratégicos
- Operativos
- De contingencia

Un buen plan estratégico se desarrolla siguiendo un proceso lógico y estructurado.

1. Utilizar una terminología coherente para minimizar confusiones y establecer una base común para la colaboración.
2. Establecer una base sólida para una planificación más detallada definiendo o revisando la misión, la visión y los objetivos desde el principio.
3. Implica de forma eficaz a las partes interesadas: la alta dirección define la misión, visión y metas, y los responsables con experiencia se ocupan de los objetivos, planes de acción e indicadores.

3.7.2 Estructura

a) Portada

- Nombre de la institución

- Carrera o asignatura
- Nombre del proyecto
- Nombre del estudiante(s)
- Nombre del docente
- Fecha y ciclo académico

b) Índice

- Listado de capítulos y subcapítulos con número de página.

c) Introducción

- Breve presentación del tema.
- Justificación de la elección de la organización/caso de estudio.
- Objetivos generales y específicos del proyecto.
- Alcance del trabajo (qué se cubre y qué no).

d) Marco Teórico

- Conceptos clave de planificación y administración estratégica.
- Autores relevantes (Kaplan y Norton, Mintzberg, Porter, etc.).
- Herramientas y metodologías aplicadas (FODA, Balanced Scorecard, análisis PESTEL, otras)

e) Diagnóstico Estratégico

Análisis externo:

- PESTEL (factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales).
- Análisis de la industria (Cinco Fuerzas de Porter).

Análisis interno:

- Recursos y capacidades de la organización.
- Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

f) Definición de la Estrategia

- Misión, visión y valores de la organización.
- Objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo.
- Estrategias competitivas (Porter) o corporativas (crecimiento, estabilidad, reducción).

g) Operacionalización de Estrategias

- Planes de acción detallados.
- Cronogramas de implementación.
- Asignación de recursos (humanos, financieros y tecnológicos).
- Indicadores de gestión (KPIs).

h) Evaluación y Control Estratégico

- Mecanismos de monitoreo y seguimiento.
- Aplicación de Balanced Scorecard u otras herramientas.
- Análisis de riesgos y planes de contingencia.

i) Resultados Esperados

- Proyección de beneficios y mejoras para la organización.
- Impactos esperados en competitividad, eficiencia y posicionamiento.

j) Conclusiones y Recomendaciones

- Reflexiones finales del análisis.
- Propuestas concretas de mejora estratégica.

k) Referencias Bibliográficas

- Fuentes utilizadas en formato APA u otro requerido.

l) Anexos

- Tablas, gráficas, matrices y documentos de apoyo.

3.7.3 Ejemplo

1. Portada

Institución: Universidad Estatal de Bolívar

Carrera: Administración de Empresas

Asignatura: Administración Estratégica

Nombre del Proyecto: Plan Estratégico para la Empresa “Café de Higo S.A.”

Estudiante: Andreé Gutiérrez

Docente: Mgs. Verónica García

Fecha: Agosto 2025 – Ciclo VI

2. Índice

1. Introducción
2. Marco Teórico
3. Diagnóstico Estratégico
4. Definición de la Estrategia
5. Operacionalización de Estrategias
6. Evaluación y Control Estratégico
7. Resultados Esperados
8. Conclusiones y Recomendaciones

9. Referencias Bibliográficas

10. Anexos

3. Introducción

El presente proyecto de Administración Estratégica tiene como objetivo desarrollar un plan integral para Café de Higo S.A., una empresa ecuatoriana dedicada a la producción y comercialización de café orgánico.

Este trabajo permitirá aplicar herramientas de diagnóstico, formular estrategias competitivas y establecer mecanismos de evaluación para potenciar su crecimiento y posicionamiento en el mercado nacional e internacional.

4. Marco Teórico

La administración estratégica es un proceso continuo que implica la formulación, implementación y evaluación de estrategias para alcanzar objetivos organizacionales (David, 2017).

Autores como Kaplan y Norton (1996) introdujeron el Balanced Scorecard, mientras que Porter (1985) destacó las estrategias competitivas basadas en liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

En este proyecto se aplicarán metodologías como PESTEL, FODA, Cinco Fuerzas de Porter y el Balanced Scorecard para evaluar y mejorar el desempeño estratégico.

5. Diagnóstico Estratégico

Análisis Externo

Tabla 29. Análisis PESTEL de Café Andino S.A.

Factor	Descripción
Político	Estabilidad regulatoria en exportación de productos agrícolas.
Económico	Crecimiento sostenido del mercado de café orgánico en Ecuador y América Latina.
Social	Tendencia creciente hacia el consumo saludable y productos sostenibles.
Tecnológico	Uso de maquinaria moderna para tostar y empaquetar café.
Ecológico	Mayor demanda de productos con certificación ambiental.
Legal	Normativas sanitarias y de exportación vigentes que regulan la calidad y seguridad.

Fuente: García, V(2025).

Tabla 30. Cinco Fuerzas de Porter de Café Andino S.A.

Fuerza Competitiva	Nivel	Descripción
Amenaza de nuevos competidores	Media	Barreras de entrada moderadas; algunos competidores emergen con propuestas de café orgánico.

Poder de negociación de clientes	Alto	Consumidores exigentes y con acceso a diversas marcas nacionales e internacionales.
Poder de negociación de proveedores	Medio	Productores locales con contratos de exclusividad, pero dependencia de materia prima de calidad.
Amenaza de productos sustitutos	Baja	Escasa preferencia por bebidas alternativas entre consumidores habituales de café.
Rivalidad entre competidores	Alta	Competencia fuerte con marcas consolidadas y estrategias agresivas de marketing.

Fuente: García, V(2025).

Análisis Interno

Tabla 31. Análisis FODA de Café Higo S.A.

Fortalezas (F)	Oportunidades (O)
Café 100% orgánico certificado.	Expansión a mercados internacionales en crecimiento.
Reputación y reconocimiento en la región andina.	Alianzas estratégicas con cadenas de cafeterías y supermercados.

Producción sostenible con certificación ambiental. Tendencia global hacia el consumo de productos saludables.

Debilidades (D)

Amenazas (A)

Escasa presencia digital y de comercio electrónico. Fluctuaciones de precios internacionales del café.

Dependencia de un único proveedor principal. Entrada de nuevos competidores con precios más bajos.

Limitada capacidad de producción para grandes pedidos. Regulaciones internacionales estrictas para exportación.

Fuente: García, V(2025).

6. Definición de la Estrategia

- **Misión:** Ofrecer café orgánico de alta calidad, cuidando el medio ambiente y apoyando a productores locales.
- **Visión:** Ser la marca líder de café orgánico en Latinoamérica para 2030.
- **Objetivos Estratégicos:**
 - Aumentar las ventas en un 20% anual.
 - Ingresar a 3 nuevos mercados internacionales en 3 años.

- Incrementar la presencia digital en un 50% en 2 años.
- **Estrategias Competitivas (Porter):** Ser únicos en el mercado con calidad certificada y experiencia de marca.

7. Operacionalización de Estrategias

Tabla 32. Análisis FODA de Café Higo S.A.

Estrategia	Acción	Responsable	Recursos	Plazo	Indicador (KPI)
Fortalecer marketing digital	Implementar tienda online y redes sociales activas	Gerente de Marketing	\$10,000, equipo de diseño y community manager	6 meses	Tráfico web mensual > 10,000 visitas
Expansión internacional	Participar en ferias y alianzas con distribuidores	Gerente Comercial	\$25,000	1 año	3 contratos firmados en mercados extranjeros
Innovación en producto	Introducir línea de café en cápsulas biodegradables	Jefe de Producción	\$15,000	8 meses	Lanzamiento de nueva línea en mercado nacional

Fuente: García, V(2025).

8. Evaluación y Control Estratégico

Se implementará un Balanced Scorecard con las siguientes perspectivas:

- **Financiera:** Incremento de ventas, margen de utilidad.
- **Clientes:** Nivel de satisfacción, tasa de recompra.
- **Procesos internos:** Eficiencia en producción y distribución.
- **Aprendizaje y crecimiento:** Capacitación del personal, adopción tecnológica.

El monitoreo será trimestral con reportes ejecutivos y reuniones de evaluación.

9. Resultados Esperados

- Incremento de ventas anuales del 20%.
- Expansión a mercados internacionales con al menos 3 contratos firmados.
- Mayor visibilidad de la marca en medios digitales, alcanzando un 50% más de interacciones.

10. Conclusiones y Recomendaciones

- **Conclusiones:** La aplicación de un plan estratégico integral permitirá a Café Andino S.A. fortalecer su posición competitiva, expandirse a nuevos mercados y mejorar su eficiencia interna.

- **Recomendaciones:** Invertir de forma sostenida en marketing digital, diversificar productos y establecer alianzas estratégicas internacionales.

11. Referencias Bibliográficas

- David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press.
- Porter, M. (1985). *Ventaja competitiva*. Free Press.

12. Anexos

- Gráficas de análisis PESTEL.
- Matriz FODA detallada.
- Cronograma Gantt de ejecución de estrategias.

3.8 Actividades Capítulo III

Las actividades de aprendizaje que contiene impulsan el empleo de modelos de formulación, así como el análisis de escenarios y la evaluación de resultados por medio de indicadores de gestión. A través de estos ejercicios se pretende reforzar la habilidad para tomar decisiones bien informadas, estimular la creatividad en los negocios y cimentar una visión estratégica enfocada en el crecimiento y la

competitividad en la organización como se muestra en la Tabla 33, 34,35 y 36.

3.8.1 Actividad 1

Tabla 33. Actividad 1.

Tipo de Actividad	de Investigación y creatividad Escenarios de planificación y su aplicación estratégica en la empresa	Tipo de AA aprendizaje
Objetivo		
Instrucciones	<p>El estudiante deberá elaborar un informe empresarial en el que:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Explique en qué consiste la planificación de escenarios y diferencie claramente este concepto de la planificación de la continuidad del negocio. 2. Identifique al menos dos incertidumbres críticas que podrían afectar a una empresa de su elección (real o ficticia). 3. Diseñe tres escenarios posibles (cuantitativo, operativo y normativo) aplicables a dicha empresa. 4. Proponga objetivos SMART, indicadores y metas para cada escenario. 5. Describa una estrategia para cada escenario, explicando cómo esta ayuda a la empresa a mantener su resiliencia y adaptabilidad. 	

Fuente: García, V(2025).

3.8.2 Actividad 2

Tabla 34. Actividad 2.

Tipo de Consulta Actividad	Tipo de ACD Aprendizaje
Tema	Operacionalización de estrategias
Objetivo	Analizar el concepto de operacionalización de estrategias, identificar los aportes de Drucker, Hamel y Marcet, describir los componentes clave de su implementación y reflexionar sobre su importancia en la gestión estratégica de las organizaciones.
Instrucciones	Elabore un ensayo analítico en el que: <ol style="list-style-type: none">1. Explique el concepto de <i>operacionalización de estrategias</i> y su relevancia en la gestión empresarial.2. Analice los aportes de Peter Drucker, Gary Hamel y Xavier Marcet sobre el tema, resaltando coincidencias y diferencias.3. Describa y ejemplifique los componentes clave de la operacionalización (visión y objetivos claros, desglosar en tareas, asignación de recursos, monitoreo y evaluación).

-
4. Concluya con una reflexión personal sobre la importancia de convertir la teoría en acciones prácticas para el éxito organizacional.
-

Fuente: García, V(2025).

3.8.3 Actividad 3

Tabla 35. Actividad 3.

Tipo de Investigación Actividad	Investigación	Tipo de AA Aprendizaje	de AA
Tema	Evaluación de la Planificación Estratégica		
Objetivo	Investigar y analizar el contexto de evaluación de la planificación estratégica en la empresa		
Instrucciones	<p>Deberá seleccionar una organización real o ficticia y realizar un informe de evaluación de su planificación estratégica. El trabajo debe incluir:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Concepto y análisis de la evaluación de la planificación estratégica aplicada al caso. 2. Identificación y análisis de la misión, visión, objetivos y estrategias. 3. Aplicación de criterios de evaluación (claridad de objetivos, alineación estratégica, asignación de recursos, operacionalización, monitoreo y evaluación continua). 		

-
4. Uso de herramientas y técnicas como Balanced Scorecard, KPIs, FODA u otras, justificando su elección.
 5. Propuesta de mejoras y conclusiones
-

Fuente: García, V(2025).

3.8.4 Actividad 4

Tabla 36. Actividad 4.

Tipo de actividad	Investigación Proyecto de Planificación Estratégica	Tipo de Aprendizaje	AA
Tema			
Objetivo	Elaborar un plan estratégico completo para una organización real o ficticia, aplicando herramientas de diagnóstico, formulación de estrategias, operacionalización y mecanismos de evaluación, siguiendo la estructura del Proyecto de Administración Estratégica de Ciclo proporcionada.		
Instrucciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seleccionar una empresa real. 2. Redactar el trabajo siguiendo la estructura establecida (portada, índice, introducción, marco teórico, diagnóstico, etc.). 3. Incluir tablas para el análisis externo (PESTEL, Cinco Fuerzas de Porter) e interno (FODA). 4. Presentar la estrategia con misión, visión, objetivos estratégicos y acciones. 		

-
5. Incluir planes de acción con responsables, recursos, plazos e indicadores (KPI).
 6. Aplicar una herramienta de control estratégico (Balanced Scorecard u otra).
 7. Presentar el trabajo en formato Word o PDF, con redacción académica y referencias bibliográficas en APA.
-

Fuente: García, V(2025).

BIBLIOGRAFÍA

- Abell, D. F. (1980). *Defining the business: The starting point of strategic planning*. Prentice Hall.
- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. Macmillan.
- Akao, Y. (1991). *Hoshin Kanri: Policy deployment for successful TQM*. Productivity Press.
- Allarie, Y., & Firsirotu, M. (1985). *How to implement radical strategies in large organizations*. Sloan Management.
- Ansoff, H. I. (1957). *Strategies for diversification*. Harvard Business Review.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases (5th ed.)*. Pearson.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2005). *Administración: Un nuevo panorama competitivo (6ª ed.)*. McGraw-Hill.
- Boullosa Torrecilla, A. M., & Ríos Rodríguez, L. (2017). *Matemática financiera*. Feijoo.
- Business, P. R. (2021, diciembre 17). *GE is splitting into three companies*. CNN.

- Carlson, W. B. (1991). *Innovation as a social process: Elihu Thomson and the rise of General Electric*. Cambridge University Press.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2016). *Supply chain management: Strategy, planning, and operation* (6th ed.). Pearson.
- Correa León, S. (2019). *Sistema analítico para la contabilidad, los costos y la finanzas: Con alto contenido de valor agregado a la funcionabilidad del sistema*. Editorial Ciudad Educativa.
- Cowley, M., & Domb, E. (1997). *Beyond strategic vision: Effective corporate action with Hoshin Planning*. Butterworth-Heinemann.
- Cuevas, V. (2010). *Contabilidad de costos: Enfoque gerencial*.
- David, F. R. (1997). *Conceptos de administración estratégica* (5ª ed.). Prentice Hall Hispanoamericana.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (11ª ed.). Pearson Educación.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Conceptos de administración inestratégica* (15ª ed.). Pearson.
- Dess, G. G., McNamara, G., & Eisner, A. B. (2016). *Strategic management: Text and cases* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504–1511.

- Doerr, J. (2018). Measure what matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs. Portfolio/Penguin.
- ESPAE. (2024, enero 18). Escuela de Negocios. <https://habilidadesdirectivas.espae.edu.ec/empresas-de-servicios-caracteristicas-desafios>
- Essays, G. (2023). Administración: Etapas y toma de decisiones dentro del proceso de administración estratégica. <https://www.pearsoneducacion.com.mx/administracionestrategica>
- Fred, R. D. (1997). Conceptos de administración estratégica (5ª ed.). Pearson Educación.
- Fred, R. D. (2008). Administración estratégica. Pearson Educación.
- Garrido, Y. (2011). Texto básico de contabilidad de costos. ESPOCH.
- Ghemawat, P., & Nueno, J. L. (2006). ZARA: Fast fashion. Harvard Business School Case 703-497.
- Gómez Agundiz, X. (2018). Gestión de costos y precios. Grupo Editorial Patria.
- González, M. (2022). Competitividad empresarial y adaptabilidad estratégica. <https://doi.org/10.1108/JBS-04-2022-0056>
- Gutiérrez Banegas, M. Á. (2020). Matemáticas financieras. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

- Hamel, G. (2017). *The future of management*. Harvard Business School Press.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Harvard Business School Press.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2015). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (11th ed.). Cengage Learning.
- Horngrén, C. D. (2012). *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial* (14ª ed.). Pearson Educación.
- Horngrén, P. (2019). *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana.
- Jackson, T. L. (2006). *Hoshin Kanri for the lean enterprise: Developing competitive capabilities and managing profit*. Productivity Press.
- Johnson, G., & Scholes, K. (2006). *Dirección estratégica* (7ª ed.). Pearson Educación.
- Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2017). *Exploring strategy* (11th ed.). Pearson.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business Press.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15ª ed.). Pearson.

- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2015). *Services marketing: People, technology, strategy* (8th ed.). Pearson.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press.
- Moon, Y., & Quelch, J. (2006). *Starbucks: Delivering customer service*. Harvard Business School Case 504-016.
- Munuera, J. L. (2007). *Estrategias de marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Peng, M. W. (2014). *Global strategy* (3rd ed.). Cengage Learning.
- Porter, M. (2008). *Ser competitivo*. Editorial de Centro Libros PAPF, S. L. U.
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 89(11), 100–117.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Rothaermel, F. T. (2017). *Strategic management* (3rd ed.). McGraw-Hill Education.
- Schmidt, E., & Rosenberg, J. (2014). *How Google works*. Grand Central Publishing.
- Steiner, G. A. (2002). *Planeación estratégica: Lo que todo director debe saber* (32.^a ed.). CECOSA.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2018). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (6th ed.). Wiley.
- Valdivieso, M. B. (2013). *Contabilidad de costos*. Escobar Editores.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2013). *Strategic management and business policy* (13th ed.). Pearson.
- Yoffie, D. B., & Baldwin, E. (2015). *Apple Inc. in 2015*. Harvard Business School Case 715-456.
- Zapata, P. (2015). *Contabilidad de costos: Herramienta para la toma de decisiones*. Alfaomega Colombiana S.A.
- Zorrilla, F. (2010). *Enfoques alternativos en la contabilización de costos indirectos*.



Administración estratégica: el arte de diagnosticar, formular y ejecutar estrategias que transforman organizaciones, se publicó en el mes de diciembre de 2025.

ISBN: 978-9907-0-0476-2

**Grupo Editorial BLR
Ecuador
Cel: +593 98 320 4362
[https://grupobl.com/
publicaciones@grupobl.com](https://grupobl.com/publicaciones@grupobl.com)**

BIOGRAFÍA DE LOS AUTORES

Verónica Tatiana García García:

Verónica Tatiana García García, Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CP, Magíster en Marketing y Máster en Dirección Estratégica, cuenta con amplia experiencia docente universitaria y cargos administrativos. Ha participado en seminarios, congresos y talleres nacionales e internacionales. Actualmente es profesora de tercer nivel en la Universidad Estatal de Bolívar.

Johana Guadalupe García León:

Johana Guadalupe García León, Licenciada en Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras, Magister en Planificación y Gestión de Proyectos Agroturísticos y Ecológicos, cuenta con una amplia experiencia en docencia universitaria desde el año 2012 participación como Instructora y Capacitadora en diferentes instituciones que han requerido de mi contingente profesional.

Elsita Margoth Chávez García:

Elsita Margoth Chávez García, nacida en Guaranda en 1988, es ingeniera comercial, magíster y máster en gerencia, doctora en gerencia y doctora honoris causa. Con amplia formación internacional en inglés, experiencia docente universitaria en pregrado y posgrado, y cargos de coordinación académica en la Universidad Estatal de Bolívar.

Darwin Vladimir Rivera Piñaloza:

Vladimir Rivera Doctor en Contabilidad y Auditoría, especialista en Auditoría Integral y docente titular en la Universidad Estatal de Bolívar. Cursa Doctorado en Administración Gerencial en México. Ha desempeñado cargos académicos, administrativos y de control en instituciones públicas, deportivas y privadas, destacando su experiencia en gestión, auditoría y asesoría profesional.

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: EL ARTE DE DIAGNOSTICAR, FORMULAR Y EJECUTAR ESTRATEGIAS QUE TRANSFORMAN ORGANIZACIONES

Estimado lector, la administración estratégica se ha consolidado como la disciplina esencial para la gestión organizacional en un entorno global de alta incertidumbre, innovación y competitividad. Este libro, titulado “Administración Estratégica: El arte de diagnosticar, formular y ejecutar estrategias que transforman organizaciones”, se presenta como una guía integral para que las instituciones no solo se adapten, sino que lideren el cambio con visión y efectividad.

La obra desglosa el ciclo estratégico completo en un recorrido estructurado: inicia con el diagnóstico profundo de la realidad interna y externa, continúa con la formulación de estrategias sólidas y concluye con la ejecución eficaz que convierte las ideas en resultados tangibles.

Concebido con un enfoque eminentemente práctico y reflexivo, el texto busca fortalecer las competencias directivas, el pensamiento crítico y la innovación estratégica. Se dirige a estudiantes, profesionales y líderes que deseen generar ventajas competitivas sostenibles. La administración estratégica, vista como la fusión de arte y ciencia, se postula como el camino más seguro para construir organizaciones resilientes, innovadoras y duraderamente competitivas.

Agradecemos a todos los lectores que se acercan a esta obra con ánimo de aprender, aplicar y transformar.



Grupo Editorial BLR
Ecuador
Cel: +593 98 320 4362
<https://grupobl.com/>
publicaciones@grupobl.com

ISBN: 978-9907-0-0476-2



9 789907 004762