**FORMATO PARA EL DESARROLLO DE COMPONENTE FORMATIVO**

|  |  |
| --- | --- |
| PROGRAMA DE FORMACIÓN | Comportamiento emprendedor |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| COMPETENCIA | 240201525. Emplear elementos de cultura emprendedora y empresarial de acuerdo con los contextos productivos, social y personal. | RESULTADOS DE APRENDIZAJE | 240201525-03. Estructurar el plan de negocio de acuerdo con las características empresariales y tendencias de mercado. |

|  |  |
| --- | --- |
| NÚMERO DEL COMPONENTE FORMATIVO | 03 |
| NOMBRE DEL COMPONENTE FORMATIVO | Entendiendo la empresa |
| BREVE DESCRIPCIÓN | Para incursionar en la estructuración y proyección de una empresa, se abordan aspectos clave que permiten definir su funcionamiento y sostenibilidad. El proceso inicia con el plan de negocios, una herramienta fundamental para establecer la viabilidad y dirección del emprendimiento, también se exploran los elementos organizacionales, relacionados con las características empresariales, áreas funcionales, estructura y tipología, posteriormente, se desarrollan los elementos estratégicos, entre ellos la misión, visión, filosofía, objetivos y estrategias. Finalmente, se integran los elementos del *marketing*, indispensables para posicionar productos o servicios en el mercado y asegurar su crecimiento. |
| PALABRAS CLAVE | Estrategia, organización, *marketing*, proyección, emprendimiento |

|  |  |
| --- | --- |
| ÁREA OCUPACIONAL | 4 - CIENCIAS SOCIALES, EDUCACIÓN, SERVICIOS GUBERNAMENTALES Y RELIGIÓN. |
| IDIOMA | Español. |

* **TABLA DE CONTENIDOS:**

**A. TABLA DE CONTENIDOS**

**B. INTRODUCCIÓN**

**C. DESARROLLO DE CONTENIDOS**

1. Plan de negocios

1.1. El valor estratégico del plan de negocios en el entorno actual

2. Concepto y evolución de la empresa en el entorno actual  
2.1 Características de una empresa  
2.2 Tipología de la organización  
2.3 Áreas funcionales  
2.4 Estructura organizacional

3. Elementos estratégicos de la empresa  
3.1 Misión organizacional  
3.2 Visión organizacional  
3.3 Filosofía organizacional  
3.4 Objetivos organizacionales  
3.5 Estrategias organizacionales

4. Elementos del *marketing*  
4.1 Plan de *marketing*  
4.2 Etapas del plan de *marketing*

**D. SINTESIS**

**E. ACTIVIDADES DIDÁCTICAS**

**F. MATERIAL COMPLEMENTARIO:**

**G. GLOSARIO:**

**H. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

**I. CONTROL DE DOCUMENTO**

**J. CONTROL DE CAMBIOS**

1. **INTRODUCCIÓN**

Para emprender con solidez en el ámbito empresarial, es esencial comprender los elementos que integran la planeación estratégica del negocio, esta permite visualizar el rumbo del emprendimiento, establecer metas claras y crear las condiciones necesarias para su funcionamiento sostenible. Contar con una estructura organizacional definida, identificar las áreas funcionales, comprender la tipología de la empresa y construir un plan de negocios sólido son aspectos fundamentales para orientar cualquier iniciativa empresarial hacia el éxito.

Integrar elementos estratégicos como la misión, visión, filosofía, objetivos y estrategias organizacionales, junto con herramientas de *marketing* que faciliten la proyección del negocio en el mercado, permite al empresario tomar decisiones acertadas, a través del análisis del entorno y de una planificación estructurada, se favorece la rentabilidad, el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa en el corto, mediano y largo plazo.

1. **DESARROLLO DE CONTENIDOS**
2. **Plan de negocios**

Un plan de negocios es un documento estructurado, estratégico y dinámico que permite definir, analizar y proyectar una idea empresarial, articulándola con las condiciones reales del entorno económico, social y tecnológico, su objetivo principal es servir como guía para la toma de decisiones, la gestión eficiente de recursos y la evaluación de la viabilidad del proyecto en el corto, mediano y largo plazo.

Este documento incluye información clave como la descripción del negocio, análisis del mercado, estructura organizacional, propuesta de valor, plan de *marketing*, plan operativo, proyecciones financieras y estrategias de crecimiento, además, el plan de negocios facilita la comunicación de la propuesta empresarial ante posibles aliados, inversionistas o entidades de financiamiento, consolidándose como una herramienta fundamental para reducir riesgos, identificar oportunidades y orientar el emprendimiento hacia el logro de sus objetivos.

El plan de negocios integra múltiples enfoques que inciden directamente en las actividades clave del emprendimiento, estos enfoques permiten una visión integral del funcionamiento y la proyección de la empresa. Entre los más relevantes se destacan:

* **El enfoque organizacional**: define la estructura interna, los roles, la misión y la visión de la empresa.
* **El enfoque financiero**: orientado a la estimación de costos, ingresos, rentabilidad y sostenibilidad económica.
* **El enfoque de mercadeo**: centrado en el análisis del mercado, la segmentación de clientes, la estrategia comercial y el posicionamiento del producto o servicio.
* **El enfoque de gestión del talento humano**: contempla la planificación, selección, formación y bienestar del personal.
* **El enfoque operativo**: relacionado con los procesos internos, la logística, los recursos tecnológicos y los tiempos de ejecución.
* **El enfoque de producción**: detalla el proceso productivo, los insumos, los estándares de calidad y la capacidad instalada.

Estos componentes, entre otros, permiten al emprendedor tomar decisiones informadas, adaptarse al entorno y orientar estratégicamente su modelo de negocio.

* 1. **El valor estratégico del plan de negocios en el entorno actual**

En el contexto empresarial contemporáneo, los planes de negocio se han consolidado como herramientas estratégicas clave, no solo para estructurar emprendimientos, sino también para garantizar su sostenibilidad y capacidad de adaptación en entornos dinámicos. Este documento es frecuentemente exigido por inversionistas, aceleradoras, incubadoras y entidades financieras, ya que les permite evaluar con base en datos y proyecciones la viabilidad, el nivel de riesgo y el potencial de retorno de una inversión o financiación. Además, muchas organizaciones lo actualizan periódicamente como parte de sus procesos de gestión estratégica, dado que facilita el cumplimiento de objetivos, el uso eficiente de recursos y la alineación con los cambios del entorno económico, tecnológico y social.

Entre las principales ventajas que ofrece un plan de negocios para un emprendimiento, se destacan:

* Permite evaluar, anticipar y reducir factores de riesgo antes de lanzar el producto o servicio al mercado, lo que evita inversiones innecesarias y fallos operativos.
* Clarifica los objetivos del negocio, haciéndolos medibles y alineados con una visión a corto, mediano y largo plazo.
* Facilita la identificación del punto de equilibrio, lo cual es esencial para proyectar sostenibilidad financiera.
* Articula de manera efectiva a los grupos de interés (*stakeholders*), integrando sus necesidades en la planificación del proyecto.
* Optimiza la presentación de la idea de negocio, aumentando las posibilidades de atraer inversionistas o aliados estratégicos.
* Permite realizar un estudio detallado del cliente, proveedores y canales de distribución, sin tener que asumir altos costos en una salida prematura al mercado.
* Reconoce con mayor precisión las necesidades del cliente y evalúa la intención de compra, ajustando la oferta a las demandas reales.
* Apoya el diseño de estrategias de *marketing* efectivas, basadas en un conocimiento profundo del entorno competitivo.
* Genera proyecciones financieras claras y fundamentadas, con un menor margen de error.
* Es un documento vivo, que puede ser revisado, ajustado y actualizado en la medida en que el negocio evoluciona o cambia el entorno.
* Ayuda a enfocar la gestión del emprendedor en los aspectos clave del negocio, priorizando recursos y esfuerzos.
* Estimula la creatividad del emprendedor, permitiéndole visualizar escenarios sin comprometer grandes recursos.
* Facilita la planificación de cronogramas de trabajos realistas y alcanzables, mejorando la gestión del tiempo y la productividad.
* Sirve como herramienta de valoración empresarial, especialmente útil en procesos de negociación, venta o fusión.

El plan de negocios es mucho más que un requisito formal, es una guía estratégica que fortalece la toma de decisiones, potencia el crecimiento sostenible y convierte la idea emprendedora en una propuesta de valor con alto impacto.

* **Desventajas del plan de negocios**

Aunque el plan de negocios es una herramienta fundamental para orientar la creación y desarrollo de una empresa, también presenta ciertas limitaciones que deben considerarse al momento de su elaboración:

* No elimina completamente el riesgo, ya que, aunque permite prever y analizar muchas variables, es imposible anticipar todos los factores externos que pueden impactar el negocio, especialmente en entornos volátiles o inciertos.
* Es susceptible a cambios del entorno, pues se basa en datos reales del momento. Si el contexto económico, tecnológico o social cambia abruptamente, algunas proyecciones o estrategias contenidas en el plan pueden quedar desactualizadas y requerir ajustes inmediatos.
* Un estudio superficial puede ser perjudicial, ya que, si el plan no se desarrolla con rigurosidad, puede presentar vacíos importantes en aspectos como mercado, costos o proyecciones financieras, lo que incrementa el riesgo de fracaso.
* Puede requerir mucho tiempo para su elaboración, especialmente si se busca un análisis profundo y completo. Esto puede retrasar el inicio del emprendimiento o generar ansiedad por resultados inmediatos.
* Puede limitar la flexibilidad del emprendedor, al enfocarse exclusivamente en una única idea de negocio, restando atención a nuevas oportunidades emergentes o innovadoras que surjan durante el proceso.
* El desarrollo profesional del plan puede ser costoso, ya que, si se recurre a consultores o especialistas externos, esto puede representar un gasto elevado, especialmente para emprendedores con recursos limitados.
* En ocasiones, se convierte en un ejercicio formal más que práctico, cuando no se utiliza como una herramienta viva y actualizable, lo que reduce su impacto en la toma de decisiones diaria del negocio.

A pesar de estas limitaciones, el plan de negocios sigue siendo una herramienta clave para la planificación y gestión empresarial. Reconocer sus posibles desventajas no implica descartarlo, sino más bien abordarlo con una mirada crítica, flexible y realista. Su efectividad dependerá en gran medida del compromiso del emprendedor con su elaboración, actualización constante y uso como guía práctica para la toma de decisiones. En un entorno empresarial cambiante, la adaptabilidad y la revisión continua del plan son esenciales para transformar sus limitaciones en oportunidades de mejora y crecimiento.

Para fortalecer el tema anteriormente plasmado, se recomienda revisar el siguiente documento

1. **Concepto y evolución de la empresa en el entorno actual**

Según Rosillo, Cruz y Villarreal (2002), una empresa es una unidad económica de producción, autónoma y distinta de sus propietarios, cuya finalidad principal es generar valor agregado. Esto implica transformar diversos recursos en bienes y servicios finales que poseen un mayor valor que los insumos utilizados, a través de un proceso de transformación que combina eficientemente los factores productivos disponibles.

Hoy en día, este concepto ha evolucionado para incorporar una visión más integral y estratégica del papel empresarial. Una empresa no solo busca rentabilidad, sino que también debe adaptarse a los cambios del entorno global, a los avances tecnológicos y a las demandas sociales, ambientales y éticas del siglo XXI. En este sentido, el financiamiento sigue siendo una pieza clave, ya que el capital no solo moviliza procesos productivos, sino que también permite invertir en innovación, tecnología, talento humano y sostenibilidad.

Además de su función económica, la empresa moderna cumple un rol social fundamental, crea empleos, impulsa el desarrollo local, promueve la inclusión financiera y contribuye a mejorar la calidad de vida de las personas. En este marco, conceptos como la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), la transformación digital, la gobernanza corporativa y la economía circular, se han convertido en pilares estratégicos que fortalecen su legitimidad y competitividad.

Una empresa bien estructurada es capaz de generar valor compartido para todos sus grupos de interés, accionistas, socios, empleados, clientes, proveedores, comunidades y entes reguladores, para ello, debe operar con transparencia, eficiencia, compromiso social y una clara orientación hacia la sostenibilidad. En consecuencia, el éxito empresarial ya no se mide únicamente en términos financieros, sino también en su capacidad de generar impacto positivo en el entorno económico, humano y ambiental en el que opera.

**2.1 Características de una empresa**

Las empresas del entorno actual presentan características que reflejan su capacidad para adaptarse, innovar y generar valor sostenible en medio de un contexto cambiante. Estas organizaciones no solo integran múltiples áreas funcionales que actúan en conjunto como un sistema, sino que también operan bajo principios éticos, son creativas en sus propuestas, flexibles ante el cambio y comprometidas con el desarrollo sostenible. Gracias a estas cualidades, las empresas modernas pueden mantenerse vigentes, competitivas y en constante evolución frente a los desafíos económicos, tecnológicos y sociales del siglo XXI.

* **Las características actualizadas de las empresas modernas son:**
* **Sistémicas:** porque son el resultado de la interacción y coordinación entre todas las áreas de la compañía: ventas, producción, administración, recursos humanos, logística, entre otras.
* **Dinámicas:** porque permanecen en constante movimiento, adaptándose a las transformaciones del entorno y a las nuevas demandas del mercado.
* **Flexibles:** porque tienen la capacidad de ajustarse rápidamente a cambios internos y externos, permitiendo respuestas ágiles y eficaces.
* **Creativas e innovadoras:** porque desarrollan ideas y soluciones novedosas para responder a las necesidades del mercado y mantenerse competitivas.
* **Transparentes:** porque operan con claridad, honestidad y ética en sus procesos, fomentando la confianza de los grupos de interés.
* **Sostenibles:** porque su modelo de crecimiento busca perdurar en el tiempo, integrando prácticas responsables en lo económico, social y ambiental.
* **Íntegras o éticas:** porque se rigen por principios éticos que orientan sus decisiones y comportamiento organizacional.

Gestionar una empresa de forma eficiente implica asumir una serie de responsabilidades estratégicas que permiten orientar, coordinar y fortalecer el funcionamiento organizacional. Esto requiere no solo establecer un rumbo claro, sino también liderar con propósito y conectar a las personas con los objetivos comunes. En este sentido, dirigir una empresa implica:

1. **Fijar y programar objetivos:** definir metas claras y alcanzables que orienten el accionar de toda la organización.
2. **Motivar y alinear esfuerzos:** estimular el compromiso del equipo y asegurar que todos trabajen de manera coordinada hacia las mismas metas.
3. **Coordinar y controlar actividades:** supervisar procesos clave para garantizar que las tareas se ejecuten con eficiencia y en los tiempos establecidos.
4. **Desarrollar y activar talentos:** identificar el potencial humano, promover su crecimiento y alinearlo con las necesidades del negocio.
5. **Construir y cultivar relaciones:** fortalecer vínculos internos y externos basados en la confianza, la colaboración y la comunicación efectiva.

Al momento de definir un negocio, es fundamental establecer una dirección estratégica a largo plazo, sustentada en una visión clara y eficiente. Esta visión permite orientar las decisiones clave de la organización y trazar un camino coherente hacia el logro de sus objetivos. Para ello, es necesario:

* Definir con precisión el negocio y su visión de futuro, proyectando qué se quiere lograr y cómo se quiere ser reconocido en el mercado.
* Establecer objetivos estratégicos y metas claras, que guíen la acción organizacional y faciliten la medición del progreso.
* Formular estrategias y planes de acción concretos, que articulen los recursos, tiempos y responsables necesarios para alcanzar los resultados deseados.

Es importante tener en cuenta que la visión y los objetivos deben ser realistas y alcanzables, considerando los recursos disponibles y las capacidades de la empresa. Además, deben ser flexibles y adaptables al contexto actual, respondiendo de manera oportuna a los cambios del entorno económico, social y tecnológico en el que se desarrollará la actividad empresarial.

**2.2 Tipología de la organización**

La tipología de la organización hace referencia a los distintos modelos o sistemas de estructura organizacional que una empresa puede adoptar para gestionar sus actividades, coordinar equipos y alcanzar sus objetivos. La elección del tipo de estructura depende de diversos factores, como el tamaño de la empresa, su actividad principal, el tipo de producción o servicios que ofrece, el número de empleados, el grado de especialización requerido, el uso de tecnología, la cultura organizacional y los objetivos estratégicos.

Contar con una estructura adecuada permite una mejor distribución de funciones, una comunicación más eficiente y una mayor claridad en la toma de decisiones, lo que contribuye directamente al desempeño general de la organización.

* **Tipos de estructuras organizacionales más comunes:**
* **Organización lineal**  
  La autoridad y la toma de decisiones se concentran en una sola persona o en una cadena jerárquica muy definida. Es una estructura simple y de mando directo, común en pequeñas empresas o emprendimientos, donde la comunicación es vertical y existe un control centralizado.
* **Organización funcional**  
  La empresa se divide por funciones o especialidades, asignando a cada área la responsabilidad sobre una actividad principal por ejemplo: contabilidad, tesorería, operaciones, sistemas, mercadeo, entre otras. Favorece la especialización, pero puede presentar dificultades de coordinación entre departamentos.
* **Organización por comités**  
  Se crean cuerpos colegiados o grupos de trabajo responsables de tomar decisiones en conjunto sobre temas específicos. Promueve la participación colectiva, la diversidad de opiniones y una gestión compartida, aunque puede ralentizar los procesos si no se gestiona adecuadamente.
* **Organización matricial o por proyectos**  
  Combina la estructura funcional con la orientación por proyectos. Los colaboradores responden tanto a un gerente funcional como a un gerente de proyecto. Esta estructura es común en empresas que manejan múltiples proyectos simultáneamente (como tecnología, construcción o consultoría), y permite mayor flexibilidad y uso eficiente de los recursos, aunque puede generar conflictos de autoridad si no se delimitan bien los roles.

Comprender las diferentes tipologías organizacionales permite a las empresas seleccionar el modelo estructural que mejor se ajuste a sus necesidades operativas, estratégicas y humanas. La elección de una estructura adecuada, no solo mejora la eficiencia en la ejecución de procesos, sino que también fortalece la comunicación interna, facilita la toma de decisiones y contribuye al logro de los objetivos empresariales. En un entorno cambiante y competitivo, adaptar la estructura organizacional a las dinámicas del mercado y a las nuevas formas de trabajo es fundamental para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento de la organización.

**2.3 Áreas funcionales**

En el contexto empresarial actual, las áreas funcionales representan las divisiones claves, que permiten a una organización operar de manera eficie*nte y alcanzar sus objetivos estratégicos. Estas áreas, que incluyen dirección, producción, finanzas, marketing*, recursos humanos, entre otras, están diseñadas para especializarse en funciones específicas, facilitando así una gestión más efectiva y una mayor productividad. La correcta definición y coordinación de estas áreas son fundamentales para el éxito organizacional, ya que cada una contribuye de manera única al funcionamiento integral de la empresa.

La interrelación entre las áreas funcionales es esencial, para garantizar una operación armoniosa y eficiente. Por ejemplo, el departamento de producción depende de las proyecciones de ventas proporcionadas por *marketing* para planificar adecuadamente la fabricación de productos. A su vez, finanzas necesita información precisa de todas las áreas para elaborar presupuestos y gestionar los recursos económicos de manera efectiva. Recursos humanos juega un papel crucial al reclutar y capacitar al personal necesario para cada departamento, asegurando que la empresa cuente con el talento adecuado para cumplir sus metas. Esta interdependencia requiere una comunicación constante y efectiva, promoviendo una cultura organizacional colaborativa y orientada al logro de objetivos comunes.

Las áreas funcionales son pilares fundamentales en la estructura organizacional de una empresa. Su correcta implementación y coordinación no solo optimizan los procesos internos, sino que también permiten una respuesta ágil y eficaz a las demandas del mercado y a los desafíos del entorno empresarial. Fomentar una integración efectiva entre estas áreas es clave para construir una organización resiliente, innovadora y competitiva en el panorama actual.

Para fortalecer el tema anteriormente plasmado, se presenta el siguiente video

**2.4 Estructura organizacional**

Una vez que el empresario ha definido los objetivos estratégicos de su organización, el siguiente paso es establecer cómo alcanzarlos de manera eficiente. Para ello, es indispensable organizar los recursos físicos, tecnológicos, humanos y coordinar adecuadamente las actividades que cada área funcional debe desarrollar. Esta organización busca maximizar la eficiencia operativa, evitar duplicidades, optimizar el uso de recursos y asegurar una ejecución alineada con la misión y visión empresarial.

La estructura organizacional permite definir con claridad la forma en que operará la empresa. Esto implica establecer:

* La disposición y relación de funciones según las necesidades del negocio.
* Las jerarquías internas, es decir, quién toma decisiones y quién ejecuta.
* Los niveles de autoridad y responsabilidad en cada cargo o área.
* La asignación precisa de tareas para garantizar el cumplimiento de los objetivos.
* **La organización empresarial se desarrolla en dos etapas fundamentales:**

1. **División del trabajo**: consiste en segmentar y delimitar las actividades, ya sea por procesos, áreas o departamentos. Esto permite una mayor especialización, mejora el rendimiento individual y colectivo, y reduce los esfuerzos innecesarios, favoreciendo el perfeccionamiento del trabajo.
2. **Coordinación**: surge de la necesidad de integrar y armonizar las funciones de cada área para que trabajen de forma sinérgica. Una buena coordinación asegura que los esfuerzos individuales estén alineados con los fines comunes de la empresa, generando cohesión y efectividad.

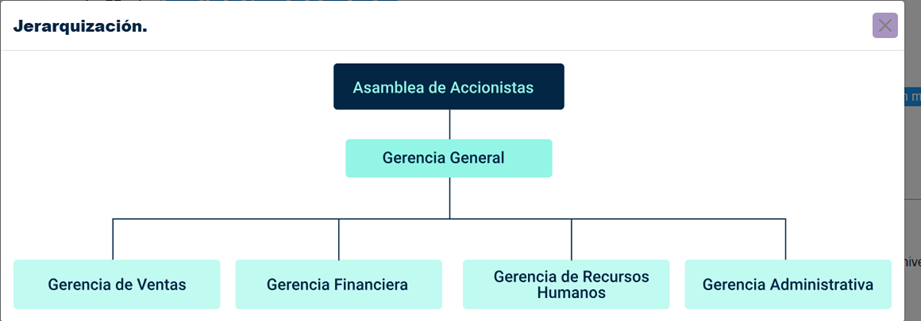
A continuación, exploraremos en detalle cada una de las etapas y estructuras organizacionales, con el fin de comprender su función, importancia y aplicación dentro del contexto empresarial.

* **División del trabajo**

La división del trabajo consiste en la segmentación y especialización de las tareas dentro de una empresa, asignándolas por áreas, departamentos o funciones específicas. Esta separación permite una mayor precisión, eficiencia y ahorro de esfuerzo, facilitando la especialización del talento humano y el perfeccionamiento continuo de los procesos. Para llevar a cabo una división del trabajo efectiva, es necesario considerar las siguientes etapas:

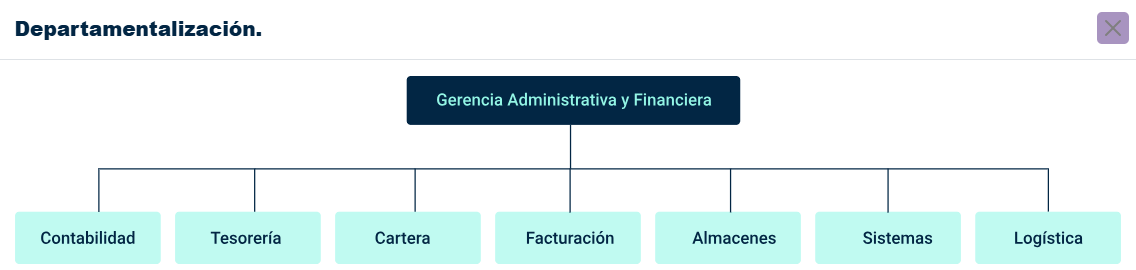
* **Jerarquización**: consiste en organizar las funciones de la empresa por niveles de importancia o autoridad. Los niveles jerárquicos deben ser los estrictamente necesarios y estar claramente definidos, indicando quién toma decisiones, quién ejecuta y cómo se relacionan entre sí.

**Figura 1. Jerarquización empresarial**



* **Departamentalización**: implica agrupar tareas y actividades similares en unidades organizativas o departamentos específicos. Esta agrupación facilita el control, la supervisión y la ejecución eficiente de los procesos.

**Figura 2. Departamentalización empresarial**



* **Los métodos más comunes de departamentalización son:**

1. **Funciones**: se agrupan las actividades según tareas similares (ejemplo: producción, ventas, finanzas).
2. **Productos**: se crean divisiones según las líneas de productos o servicios.
3. **Ubicación geográfica**: ideal para organizaciones con operaciones en distintas regiones.
4. **Tipo de clientes**: se segmentan los departamentos, de acuerdo con las características de los clientes atendidos.
5. **Procesos o tecnología**: se estructura la organización según el tipo de maquinaria, tecnología o procesos utilizados.

* **Coordinación**

La coordinación es el proceso que permite integrar armónicamente los esfuerzos de todas las áreas y personas dentro de una organización para el logro eficiente de sus metas. No basta con dividir el trabajo; es fundamental asegurarse de que todas las partes trabajen de forma alineada, evitando duplicidades y contradicciones. Un ejemplo ilustrativo es el trabajo en equipo de una orquesta sinfónica o un grupo deportivo, aunque cada integrante tenga un rol distinto, todos deben estar sincronizados para lograr un resultado exitoso. En el ámbito empresarial, esta sincronización permite alcanzar los objetivos estratégicos con eficacia.

Comprender las etapas clave de la organización empresarial permite estructurar de manera eficiente los recursos, procesos y funciones dentro de una entidad. Este conocimiento no solo fortalece la gestión interna, sino que también contribuye a la toma de decisiones coherentes y al logro de los objetivos estratégicos, consolidando una base sólida para el crecimiento y la sostenibilidad organizacional.

**3. Elementos estratégicos de la empresa**

Comprender el pensamiento estratégico es fundamental para quienes lideran y desarrollan organizaciones en contextos dinámicos y altamente competitivos. Se trata de una capacidad humana que permite proyectar a la empresa hacia el futuro, a partir de la interacción entre sus condiciones actuales, recursos disponibles y el análisis del entorno. Este tipo de pensamiento no se limita a resolver problemas del presente, sino que se enfoca en diseñar alternativas viables que posibiliten construir el futuro deseado, entendiendo que este no es un destino fijo, sino una realidad que se moldea, a través de decisiones estratégicas.

Aunque el pensamiento estratégico surge desde un individuo, generalmente el líder o emprendedor, responde a los intereses colectivos de la organización. Implica tener una visión de largo plazo, anticiparse a los cambios, identificar oportunidades, entender el comportamiento del mercado y adaptar continuamente el modelo de negocio. Pensar estratégicamente es, en esencia, actuar con intención, creatividad y enfoque en los resultados sostenibles.

Toda organización nace a partir de un sueño, una visión o una propuesta de valor concebida por su fundador para satisfacer necesidades específicas del mercado. Esta intención estratégica es lo que moviliza a la empresa, da sentido a sus acciones y permite que sus miembros crean en el producto o servicio que ofrecen. Como afirman Chiavenato y Sapiro (2017), esta intención estratégica es la base que permite a la organización desarrollar confianza, identidad y diferenciación frente a la competencia.

Para traducir esa intención en acciones concretas, las empresas cuentan con herramientas de planeación estratégica que orientan el camino hacia el logro de sus objetivos. Estas herramientas permiten definir el propósito organizacional, construir una visión compartida, establecer metas claras y formular estrategias que alineen los esfuerzos colectivos. Entre las principales herramientas se destacan:

* + Misión organizacional
  + Visión organizacional
  + Filosofía organizacional
  + Objetivos organizacionales
  + Estrategias organizacionales

Estas herramientas no solo permiten estructurar la identidad de la empresa, sino que también actúan como guías prácticas para la toma de decisiones, el diseño de planes operativos y la evaluación del desempeño. A continuación, analizaremos cada una de ellas en detalle.

**3.1 Misión organizacional**

La misión organizacional define la razón de ser de una empresa; es decir, explica de forma clara y concisa por qué existe la organización, a quién sirve, qué hace y cómo lo hace. Representa sus aspiraciones fundamentales y el propósito que guía su actividad de manera permanente o semipermanente. Le da sentido a todas las acciones estratégicas, operativas y culturales que emprende, orientando tanto a sus miembros internos como a sus públicos externos.

Una misión bien formulada permite distinguir a la organización de otras del mismo sector, señalando con precisión sus elementos diferenciadores: su propuesta de valor, su enfoque, sus prioridades y sus principios rectores. Además, sirve como marco de referencia para la evaluación de decisiones, planes y resultados, garantizando que todo lo que se haga esté alineado con su propósito esencial.

Desde una perspectiva estratégica, la misión se articula con los objetivos organizacionales, las políticas institucionales, la planeación táctica y los planes de acción tanto a corto como a largo plazo. Actúa como un eje integrador que conecta la visión de futuro con las operaciones del presente.

* Una misión efectiva suele incluir los siguientes componentes clave:
* **Clientes o público objetivo:** ¿A quién va dirigida la oferta de valor?
* **Producto o servicio:** ¿Qué se ofrece y qué necesidad satisface?
* **Mercado:** ¿En qué sectores o contextos opera la organización?
* **Tecnología:** ¿Qué recursos o capacidades técnicas se utilizan?
* **Crecimiento proyectado:** ¿Qué nivel de expansión o sostenibilidad se espera?
* **Filosofía institucional:** ¿Qué valores y principios inspiran la cultura empresarial?
* **Imagen pública:** ¿Cómo desea ser percibida la empresa por su entorno?

Redactar una misión clara, auténtica y orientada al impacto es fundamental para consolidar la identidad organizacional y movilizar al equipo hacia un mismo propósito; para lograrlo, es necesario reflexionar estratégicamente sobre los elementos que conforman dicha identidad y propósito, a través de preguntas clave que guíen su formulación con coherencia, sentido y alineación con la visión de la empresa, a continuación se destacan las siguientes:

* ¿Cuál es el negocio al que se dedica la organización?
* ¿Para qué existe la empresa, cuál es su propósito esencial?
* ¿Qué elementos la hacen diferente frente a la competencia?
* ¿Cuáles son los productos y servicios que ofrece actualmente?
* ¿Quiénes son sus clientes actuales y potenciales?
* ¿En qué mercados opera y cuáles proyecta atender en el futuro?
* ¿Qué nivel de compromiso asume con sus grupos de interés (*stakeholders*)?
* ¿Cuáles son los canales de distribución actuales y cuáles se planean implementar?

Una vez se han respondido estas preguntas, la misión debe redactarse de manera que transmita con claridad el valor que aporta la empresa a sus clientes y a la sociedad, refleje su compromiso ético y social, y sirva como una fuente de inspiración tanto para el talento humano como para los inversionistas, aliados y consumidores. En este sentido, una misión bien formulada fortalece el sentido de pertenencia interno y proyecta una imagen coherente y confiable hacia el entorno externo.

**3.2 Visión organizacional**

Constituye una declaración estratégica que expresa cómo una empresa se proyecta en el futuro. Es una guía que orienta las decisiones y acciones a mediano y largo plazo, reflejando las aspiraciones de la organización y su enfoque hacia los grupos de interés, tales como clientes, colaboradores, inversionistas y la comunidad. Esta debe ser clara, realista, motivadora, positiva y retadora, además de estar alineada con la filosofía, misión y valores corporativos. La visión no solo transmite el rumbo deseado, sino que también fortalece la identidad empresarial, permitiendo a todos sus miembros trabajar hacia un objetivo común.

Para construir una visión sólida, coherente y con impacto, es necesario responder estratégicamente a una serie de preguntas orientadoras:

* ¿Cuál es la imagen que se espera proyectar ante los clientes y la sociedad en el futuro?
* ¿Cómo será el negocio en 3, 5 o más años?
* ¿Cuáles son las metas organizacionales a corto, mediano y largo plazo?
* ¿Cuáles serán los productos o servicios clave para competir en el futuro?
* ¿Qué actividades nuevas se espera desarrollar para consolidar la posición empresarial?
* ¿Qué tipo de innovaciones tecnológicas, operativas o sociales podrían aplicarse?
* ¿Cómo se espera que evolucionen los canales de distribución y comunicación con los clientes?

Estas preguntas permiten definir con mayor claridad la proyección estratégica del negocio, fortaleciendo la toma de decisiones y el compromiso colectivo con los objetivos trazados.

Fundamental lograr una visión organizacional bien definida funciona como una brújula que guía a la empresa hacia su crecimiento y sostenibilidad. Establece un horizonte temporal que inspira, da sentido a las acciones diarias y fortalece la cohesión interna. Así, se convierte en un motor estratégico para anticiparse a los cambios del entorno, adaptarse con resiliencia y competir con propósito en un mercado cada vez más dinámico y exigente.

**3.3 Filosofía organizacional**

La filosofía organizacional representa el corazón ideológico de una empresa. Se compone de principios, valores, creencias y normas que orientan el comportamiento de sus miembros, sustentan su cultura y guían todas las decisiones estratégicas y operativas. Esta filosofía responde al “ser” de la organización, aquello en lo que cree, cómo actúa y hacia dónde se proyecta, otorgándole identidad y coherencia interna.

Según Chiavenato y Sapiro (2017), los principios son convicciones innegociables, como la ética, la integridad y la responsabilidad. Por otro lado, los valores son aquellas cualidades que la organización promueve y protege, como el respeto por la diversidad, la equidad, la transparencia, la excelencia, el compromiso ambiental y la innovación.

En el contexto actual, donde las empresas enfrentan cambios constantes, entornos globalizados y una ciudadanía cada vez más exigente, contar con una filosofía organizacional sólida es más que un elemento decorativo: es un activo estratégico. A continuación, se detalla la importancia de una filosofía organizacional sólida, como base para la coherencia, el compromiso y el desarrollo estratégico de la empresa.

* Alinea a los colaboradores con un propósito común, generando sentido de pertenencia y motivación genuina.
* Orienta la toma de decisiones en todos los niveles, promoviendo coherencia y evitando contradicciones internas.
* Fortalece la cultura organizacional, facilitando la adaptación al cambio y el manejo de crisis.
* Aumenta la confianza de los grupos de interés (clientes, proveedores, aliados, comunidad, entes reguladores), al percibir una organización coherente, ética y responsable.
* Impulsa el liderazgo corporativo al reflejar una imagen íntegra y consistente ante el mercado.
* **Beneficios de una filosofía organizacional bien definida**
* Fortalece la identidad institucional y diferencia a la empresa frente a su competencia.
* Promueve un clima laboral saludable, donde los valores compartidos regulan la convivencia y el desempeño.
* Mejora la reputación y credibilidad, especialmente ante consumidores que valoran el compromiso ético y social.
* Facilita la integración de nuevos talentos, al proporcionar una base clara de lo que se espera y valora en la organización.
* Aporta sostenibilidad, al priorizar decisiones que equilibran el éxito económico con el bienestar social y ambiental.

Una filosofía organizacional bien formulada y vivida no solo es un referente interno para quienes hacen parte de la empresa, sino también una carta de presentación ante el mundo. Es una herramienta clave para construir organizaciones más humanas, sostenibles, eficientes y competitivas en el largo plazo.

**3.4 Objetivos organizacionales**

Los objetivos organizacionales representan los resultados deseados que una empresa se propone alcanzar dentro de un marco temporal específico. Estos están estrechamente vinculados con la misión y la visión institucional, y reflejan el propósito estratégico de la organización tanto a nivel interno como externo.

En el entorno empresarial actual, caracterizado por la transformación digital, la sostenibilidad, la globalización y la innovación constante, los objetivos organizacionales no solo buscan alcanzar eficiencia operativa, sino también generar valor para todos los grupos de interés (clientes, colaboradores, comunidad, aliados estratégicos y entes reguladores).

* **Definir objetivos claros permite:**
* Guiar la toma de decisiones en todos los niveles de la organización.
* Establecer indicadores de desempeño para evaluar avances y logros.
* Motivar y alinear al equipo humano hacia un propósito común.
* Adaptarse de manera proactiva a los cambios del entorno.
* **Los objetivos organizacionales pueden clasificarse en:**
* **Estratégicos**: de largo plazo, orientados al crecimiento, sostenibilidad y posicionamiento.
* **Tácticos**: de mediano plazo, enfocados en la coordinación de áreas o departamentos.
* **Operacionales**: de corto plazo, centrados en tareas concretas y resultados inmediatos.

Importante identificar que los objetivos bien formulados funcionan como una brújula que guía a la empresa hacia su visión, fortaleciendo su competitividad, adaptabilidad y responsabilidad social en un entorno empresarial dinámico y exigente.

**3.5 Estrategias organizacionales**

Las estrategias organizacionales son planes de acción estructurados que permiten a los empresarios y líderes tomar decisiones orientadas al logro de objetivos a mediano y largo plazo. A través de ellas, se definen las directrices que marcarán el rumbo de la organización frente a su entorno competitivo, buscando posicionarse de manera sólida en el mercado y responder eficazmente a las necesidades de los clientes.

Estas estrategias permiten asignar y optimizar el uso de recursos, resolver problemáticas específicas, identificar oportunidades de mejora y superar a la competencia. Al mismo tiempo, ofrecen un marco para proyectar lo que la empresa es hoy y lo que aspira ser en el futuro, promoviendo una gestión proactiva y orientada a resultados.

* **Las estrategias genéricas buscan generar ventajas competitivas sostenibles y abarcan aspectos clave como:**
* Maximización de la rentabilidad y la productividad.
* Incremento en la participación de mercado y el crecimiento empresarial.
* Mejora continua en la calidad de productos y servicios.
* Reducción de costos y optimización operativa.
* Protección de activos y mitigación de riesgos corporativos.
* Fortalecimiento de la sostenibilidad y la innovación.
* **Para formular una estrategia efectiva, se requiere:**

1. Analizar el entorno identificando oportunidades y amenazas externas.
2. Estimar los riesgos asociados a cada alternativa estratégica.
3. Evaluar las fortalezas y debilidades internas de la organización.
4. Reconocer los recursos actuales y potenciales disponibles.
5. Analizar la capacidad del mercado, tanto en presente como a futuro.
6. Valorar la habilidad de la organización para gestionar y asumir riesgos.
7. Definir los valores, principios éticos y aspiraciones que guían la toma de decisiones.

* **Implementación estratégica:** una estrategia no es eficaz sin una adecuada ejecución. Para implementarla, es indispensable:
* Movilizar recursos financieros, humanos y tecnológicos.
* Establecer procesos claros y una estructura organizacional alineada.
* Definir indicadores de desempeño que permitan medir avances y resultados.
* Establecer sistemas de compensación y motivación que impulsen el cumplimiento de metas.
* Asegurar una cultura organizacional coherente con la estrategia.

En un entorno empresarial caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre y el cambio constante, la formulación e implementación estratégica se convierten en herramientas clave para asegurar la sostenibilidad, adaptabilidad y competitividad de cualquier organización.

* **Tipos de estrategias organizacionales**

En el marco de la planeación estratégica, las organizaciones implementan distintas estrategias corporativas que les permiten enfrentar desafíos, aprovechar oportunidades del entorno y alcanzar sus metas de largo plazo. Estas estrategias se configuran como rutas de acción orientadas a posicionar a la empresa, optimizar su competitividad y garantizar su sostenibilidad. A continuación, se describen las principales categorías estratégicas:

1. **Estrategias intensivistas**

Estas estrategias se enfocan en mejorar la posición competitiva de la empresa utilizando los productos o servicios actuales. Son ideales cuando se busca fortalecer la participación en el mercado sin diversificarse o alterar radicalmente el modelo de negocio.

* **Penetración de mercado:** busca aumentar la participación en el mercado mediante campañas publicitarias, promociones, refuerzo del equipo comercial o mayor posicionamiento de marca.
* **Desarrollo de mercado:** consiste en introducir productos existentes en nuevos mercados geográficos, segmentos poblacionales o canales de distribución.
* **Desarrollo de producto:** implica realizar mejoras o innovaciones a productos o servicios actuales para aumentar las ventas y la rentabilidad.

1. **Estrategias integrativas**

Estas estrategias buscan incrementar el control sobre los actores clave de la cadena de valor (proveedores, distribuidores o competidores) para mejorar la eficiencia, reducir costos y aumentar el poder de negociación.

* **Integración hacia adelante:** la empresa busca controlar los canales de distribución o venta directa para acercarse más al cliente final y reducir intermediarios.
* **Integración hacia atrás:** implica controlar o adquirir a los proveedores para asegurar calidad, disponibilidad de insumos y mejores condiciones de compra.
* **Integración horizontal:** se orienta a la adquisición, fusión o asociación con empresas del mismo sector para expandir la cuota de mercado y reducir la competencia directa.

1. **Estrategias diversificadas**

La diversificación permite a las empresas minimizar riesgos e incrementar su participación en nuevos sectores o mercados mediante la incorporación de productos o servicios diferentes a los actuales.

* **Diversificación concéntrica:** se agregan productos nuevos relacionados con los actuales, aprovechando sinergias de mercado o producción.
* **Diversificación horizontal:** se introducen productos o servicios no relacionados, pero dirigidos al mismo grupo de clientes, optimizando canales ya existentes.
* **Diversificación por conglomerado:** se exploran nuevos mercados y sectores completamente distintos al negocio actual, buscando fuentes alternativas de ingresos.

**4. Estrategias defensivas**

Estas estrategias son aplicadas cuando la organización enfrenta entornos de riesgo o crisis, y busca preservar su operación, capital y participación en el mercado. Su objetivo es mitigar amenazas y asegurar la continuidad del negocio.

* **Riesgo compartido:** alianzas estratégicas entre dos o más empresas para reducir el impacto de una inversión o riesgo elevado.
* **Contratos de cooperación:** acuerdos para compartir redes, tecnología o conocimientos sin necesidad de una fusión formal.
* **Encogimiento:** reducción de costos y eliminación de procesos o unidades que no aportan valor.
* **Desinversión:** venta de una unidad de negocio para generar recursos e invertir en áreas más rentables.
* **Liquidación:** cierre total de operaciones cuando continuar generaría mayores pérdidas que la salida definitiva del mercado.

Estas estrategias permiten a las organizaciones adaptarse a distintos escenarios del entorno competitivo, ya sea para crecer, innovar, consolidarse o defenderse. La correcta elección y ejecución de cada tipo estratégico dependerá del análisis interno y externo de la empresa, sus recursos disponibles, su visión a futuro y su capacidad de asumir riesgos. Integrar estas decisiones dentro de un modelo de planeación estratégica permite optimizar los resultados y aumentar la sostenibilidad organizacional a largo plazo.

Para fortalecer el tema anteriormente plasmado, se recomienda revisar el siguiente documento

**4. Elementos del *marketing***

Las acciones de mercadeo son fundamentales para acercar productos y servicios al consumidor final, con el fin de generar valor, posicionar la marca y alcanzar los niveles de ventas esperados. Toda empresa que desea ser competitiva en el mercado debe implementar un plan de mercadeo estructurado, que analice las condiciones del entorno y permita definir estrategias efectivas de comercialización.

El plan de mercadeo no solo orienta los esfuerzos publicitarios o promocionales, sino que también permite tomar decisiones basadas en un análisis profundo de dos tipos de factores:

* **Factores externos del mercado**

Son variables del entorno que están fuera del control directo de la empresa, pero que influyen significativamente en la forma como se posicionan y venden los productos o servicios. Entre ellos se destacan:

* Condiciones políticas, legales y regulatorias.
* Entorno económico y medioambiental.
* Cambios sociales, culturales y demográficos.
* Nivel de competencia y comportamiento del consumidor.
* Avances tecnológicos y transformación digital.
* Tendencias del mercado y evolución de los canales de venta.

Estos factores exigen que las empresas estén en constante monitoreo y adaptación para anticiparse a los cambios y tomar decisiones ágiles.

* **Factores internos del mercado**

Son los elementos controlables que la empresa puede ajustar para satisfacer las necesidades del cliente y competir eficazmente. Están representados en el llamado *mix* de***marketing*** o las 4 P:

* Producto: diseño, calidad, innovación, empaque, ciclo de vida.
* Precio: estrategia de precios, descuentos, percepción de valor.
* Plaza (distribución): canales de venta, cobertura, logística, puntos de contacto.
* Promoción: comunicación, publicidad, ventas personales, *marketing* digital.

Estos factores permiten planificar acciones estratégicas orientadas a captar, retener y fidelizar clientes, al mismo tiempo que se optimizan los recursos y se incrementa la rentabilidad del negocio. Un adecuado manejo de los factores internos, sumado a una lectura inteligente del entorno externo, permite a las empresas diseñar acciones de mercadeo más efectivas, adaptadas a las dinámicas de los mercados actuales y orientados a lograr posicionamiento, competitividad y sostenibilidad comercial.

**4.1 Plan de *marketing***

Es un documento estratégico que orienta y regula las decisiones comerciales de una empresa durante un período específico. Su propósito es definir con claridad qué se va a hacer, cómo, cuándo, con qué recursos y para lograr qué objetivos dentro del mercado objetivo.

Este plan permite establecer una hoja de ruta detallada que articula los recursos comerciales con los objetivos estratégicos y financieros del negocio. Además, facilita el monitoreo del desempeño mediante indicadores cualitativos y cuantitativos.

* **Entre los elementos clave que componen un plan de *marketing* se encuentran:**
* **Logro de objetivos**: compara lo planeado con lo ejecutado, midiendo avances y desviaciones.
* **Estrategia de *marketing***: define las variables del *mix* de *marketing* (producto, precio, promoción y distribución) para posicionar la oferta en el mercado.
* **Calendario**: establece la programación de actividades y campañas a lo largo del periodo de ejecución.
* **Estándares de desempeño**: contempla métricas cualitativas (como la percepción del cliente o el posicionamiento de marca) y cuantitativas (como niveles de ventas, participación de mercado y retorno sobre la inversión).

Este proceso integral permite evaluar continuamente los resultados, tomar decisiones basadas en datos y adaptar las estrategias según las condiciones del mercado. Así, se convierte en una herramienta fundamental para guiar el crecimiento comercial del emprendimiento o empresa.

En resumen, los propósitos centrales del plan de *marketing* son:

* **A.** Definir el segmento de mercado en el que el emprendimiento centrará sus actividades.
* **B.** Determinar las variables del *mix* de *marketing* adecuadas para alcanzar al cliente objetivo.
* **C.** Alinear los objetivos comerciales con los planes financieros y estratégicos de la organización

El plan de *marketing* es una hoja de ruta indispensable para cualquier organización que aspire a posicionarse, crecer y competir en un entorno dinámico y centrado en el cliente.

**4.2 Etapas del plan de *marketing***

El plan de *marketing* se construye a partir de un proceso estructurado que permite comprender la realidad actual del negocio, definir metas estratégicas, formular acciones concretas, asignar recursos y hacer seguimiento a los resultados. Este proceso se compone de varias etapas interdependientes que facilitan la toma de decisiones acertadas y alineadas con la visión comercial de la organización.

* **Las principales etapas del plan de *marketing* son:**
* Análisis de la situación actual.
* Planificación de objetivos para el siguiente periodo.
* Formulación de estrategias de *marketing.*
* Asignación del presupuesto comercial.
* Control y seguimiento del desempeño.

A continuación, se profundiza en las dos primeras etapas:

* **Análisis de la situación actual**

Esta etapa inicial consiste en examinar los resultados obtenidos en el periodo anterior, a partir de la implementación de políticas relacionadas con las variables del *mix* de *marketing*: producto, precio, promoción y distribución. Se comparan los objetivos planeados con los resultados alcanzados, y se evalúa la efectividad de las acciones ejecutadas. Además, se realiza un análisis detallado del segmento de mercado atendido, considerando:

* **Tamaño y crecimiento del segmento:** incluye la recopilación y análisis de datos sobre ventas actuales, tasas de crecimiento, proyecciones de rentabilidad y comportamiento del consumidor.
* **Atractivo estructural del segmento:** se evalúa el nivel de competencia, barreras de entrada, poder de negociación de los clientes y proveedores, entre otros factores.
* **Capacidades y recursos de la empresa:** se analiza si la organización cuenta con los medios necesarios para sostener su participación y posicionamiento en el segmento elegido.

Es importante destacar que no siempre los segmentos más grandes o de mayor crecimiento son los más convenientes. Algunas empresas, especialmente los emprendimientos, pueden optar por nichos específicos donde existan menos competidores agresivos, mayores márgenes de rentabilidad o mejores condiciones para establecer una ventaja competitiva.

Por ejemplo, un emprendimiento puede evitar competir en mercados saturados con actores dominantes, y enfocarse en nichos donde el valor agregado, la atención personalizada o la innovación sean más valorados que el precio.

* **Planificación de objetivos para el siguiente periodo**

Con base en el análisis anterior, se procede a establecer los objetivos para el próximo ciclo de planificación, los cuales deben ser claros, medibles, alcanzables y coherentes con la estrategia general del negocio. Estos objetivos se plantean en relación con varios ejes clave:

* **Producto:** se define la cantidad a producir, estándares de calidad, mejoras o innovaciones, presentación y empaque.
* **Cliente/consumidor:** se proyecta la expansión del segmento de clientes, ya sea diversificando productos, optimizando la experiencia del usuario o fortaleciendo la marca.
* **Distribución:** se revisan los canales existentes y se identifican nuevas rutas para alcanzar al cliente, se establecen políticas de inventario, logística y cobertura geográfica.
* **Ventas:** se fijan metas concretas de ventas para el periodo, basadas en proyecciones realistas y el análisis de tendencias de consumo.

Estas dos etapas constituyen la base para las decisiones posteriores dentro del plan de *marketing*. Un análisis profundo y una planificación bien estructurada permitirán que la empresa oriente sus recursos hacia acciones de alto impacto, minimizando riesgos y maximizando oportunidades en un entorno competitivo.

* **Formulación de estrategias de *marketing***

Una vez realizado el análisis situacional y definidos los objetivos del plan de *marketing*, se procede a la formulación de estrategias, que guiarán las acciones de la empresa para alcanzar su mercado objetivo de forma efectiva. En esta etapa, el emprendedor selecciona el segmento de mercado meta y diseña las estrategias más adecuadas para acercarse a él, comunicar valor, posicionar sus productos y construir una marca sólida.

Para lograrlo, se pueden utilizar diferentes enfoques estratégicos según los recursos disponibles, las características del mercado y el tipo de producto o servicio. Entre las principales estrategias de cobertura de mercado se encuentran:

* **Tipos de estrategias de *marketing* según el enfoque de segmentación:**
* ***Marketing* no diferenciado (o masivo)**  
  Se dirige a todo el mercado con una misma oferta comercial, sin distinguir entre segmentos. Es útil cuando el producto tiene una demanda amplia y homogénea.  
  Ejemplo: productos de consumo básico como sal o azúcar.
* ***Marketing* diferenciado (o segmentado)**  
  Se enfoca en varios segmentos del mercado, adaptando una oferta específica para cada uno. Permite atender las particularidades de diversos públicos objetivos.  
  Ejemplo: marcas de ropa con líneas para hombres, mujeres y niños.
* ***Marketing* concentrado (o de nicho)**  
  Se centra en un único segmento específico, ideal cuando se cuentan con recursos limitados o se busca posicionarse como especialista en un solo mercado.  
  Ejemplo: productos veganos para personas con alergias alimentarias.
* **Micromarketing (o *marketing* individualizado)**  
  Consiste en personalizar la oferta para grupos muy específicos o incluso para cada cliente, adaptando productos, promociones y canales de distribución.  
  Ejemplo: campañas de marketing hiperlocal o productos personalizados online.
* **Estrategias complementarias para alcanzar el mercado:**

Una vez elegido el mercado objetivo, es necesario acompañar las estrategias de cobertura con acciones específicas que garanticen su efectividad:

* **Estrategias de posicionamiento de producto**  
  Se definen con el fin de establecer cómo desea la empresa que el consumidor perciba su producto, en comparación con los de la competencia. El posicionamiento se basa en atributos clave como calidad, precio, funcionalidad, exclusividad o experiencia de marca.  
  El objetivo es ocupar un lugar claro, deseable y diferencial en la mente del cliente.
* **Estrategias de comunicación**  
  Permiten conectar emocional y racionalmente con el consumidor a través de mensajes alineados con la identidad y valores de la marca. Incluyen campañas publicitarias, promoción, contenido digital, relaciones públicas y redes sociales.
* **Estrategias de *marketing***Comprenden el diseño y aplicación del *mix* de *marketing*: producto, precio, plaza y promoción, en función del comportamiento del consumidor y del entorno competitivo.
* **Estrategias de desarrollo de marca**  
  Se orientan a construir una identidad sólida, coherente y memorable, que conecte con el mercado meta y facilite la lealtad del cliente a largo plazo.

La formulación de estrategias de *marketing* es una etapa crítica del proceso comercial, ya que define la forma en que la empresa logrará acercarse a su público objetivo, diferenciarse en el mercado y construir relaciones duraderas con sus clientes. La correcta selección y articulación de estas estrategias marcará la diferencia entre una oferta genérica y una propuesta de valor auténtica, relevante y sostenible.

* **Estrategias de posicionamiento, marca y comunicación**

Una vez definida la estrategia general de cobertura y el segmento de mercado objetivo, es necesario estructurar acciones más específicas para lograr que el producto o servicio ocupe un lugar destacado en la mente del consumidor. Para ello, se requiere una combinación de posicionamiento competitivo, desarrollo de marca y estrategias de comunicación adecuadas.

**A. Estrategias de posicionamiento**

El posicionamiento es el proceso mediante el cual una empresa define cómo desea que su producto sea percibido por el mercado meta, en comparación con los productos de la competencia. Esta acción consta de tres etapas principales:

**1. Identificación de ventajas competitivas:** se analizan todos los elementos que podrían diferenciar la oferta del negocio: calidad del producto, servicio postventa, tiempos de entrega, imagen de marca, condiciones logísticas, sostenibilidad, entre otros. En el caso de productos genéricos, se deben destacar atributos como certificaciones, procesos de producción, almacenamiento o transporte.

**2. Selección de ventajas competitivas relevantes:** no todas las diferencias son estratégicamente efectivas. Se deben seleccionar aquellas que cumplan con los siguientes criterios (Kotler & Armstrong, 2012):

* **Importancia:** el beneficio debe ser valorado por el consumidor.
* **Distintividad:** la competencia no lo ofrece igual.
* **Superioridad:** ofrece mejor calidad, funcionalidad o costo.
* **Comunicabilidad:** puede ser fácilmente explicado y percibido.
* **Exclusividad:** difícil de imitar por los competidores.
* **Rentabilidad:** aporta beneficios financieros sostenibles.
* **Accesibilidad:** asequible para el cliente objetivo.

**3. Definición de una estrategia de precio como herramienta de posicionamiento:** el precio es un componente estratégico para comunicar valor. Su fijación debe considerar:

* **Precio técnico:** costo unitario + gasto unitario.
* **Precio óptimo:** precio técnico + utilidad esperada.
* **Precio de aceptación:** rango que el cliente está dispuesto a pagar.
* **Precio competitivo:** en relación con los precios de la competencia directa.

**B. Estrategia de desarrollo de marca**

La marca representa uno de los activos más valiosos y duraderos de una organización. No se trata solo de un nombre o logotipo, sino de una construcción emocional y simbólica en la mente del consumidor. Una buena estrategia de marca debe:

* Resaltar los atributos únicos del producto.
* Asociarse a beneficios funcionales y emocionales.
* Estar alineada con la misión, visión y valores corporativos.
* Proyectar una identidad coherente, creíble y diferenciadora.
* Crear vínculos de confianza y fidelidad con los clientes.
* La marca bien posicionada genera reconocimiento, recordación, lealtad y valor agregado.

**C. Estrategia de comunicación**

Las estrategias de comunicación son esenciales para informar, persuadir y conectar con los públicos objetivos. Entre las herramientas más utilizadas están:

* **Venta personal:** contacto directo con el cliente para identificar necesidades, presentar soluciones, manejar objeciones, cerrar ventas y hacer seguimiento.
* ***Marketing* directo:** uso de medios masivos o personalizados para llegar directamente al consumidor (ejemplo. correos electrónicos, mensajes SMS, llamadas).
* ***Marketing* digital:** uso de plataformas como redes sociales, motores de búsqueda, sitios web, *email* *marketing* y canales electrónicos de atención y pago.
* ***Merchandising*:** técnicas en punto de venta para estimular compras impulsivas, como exhibiciones, degustaciones, demostraciones y promociones visuales.
* **Visual:** ambientación del espacio físico (ejemplo. vitrinas, iluminación, muebles).
* **Gestión:** análisis de la rentabilidad del punto de venta.
* **Relaciones públicas:** acciones para construir una imagen positiva, a través de eventos, alianzas, notas de prensa o acciones de responsabilidad social.
* **Presupuesto comercial**

A partir de las estrategias diseñadas, se formula el presupuesto de *marketing*, que asigna los recursos económicos, humanos y logísticos necesarios para su implementación. Este presupuesto debe:

* Estar alineado con los objetivos estratégicos y financieros.
* Incluir proyecciones de inversión y retorno esperado (ROI).
* Evaluar los costos por canal, campaña y segmento.
* Establecer márgenes de ajuste según el comportamiento del mercado.
* **Control y seguimiento**

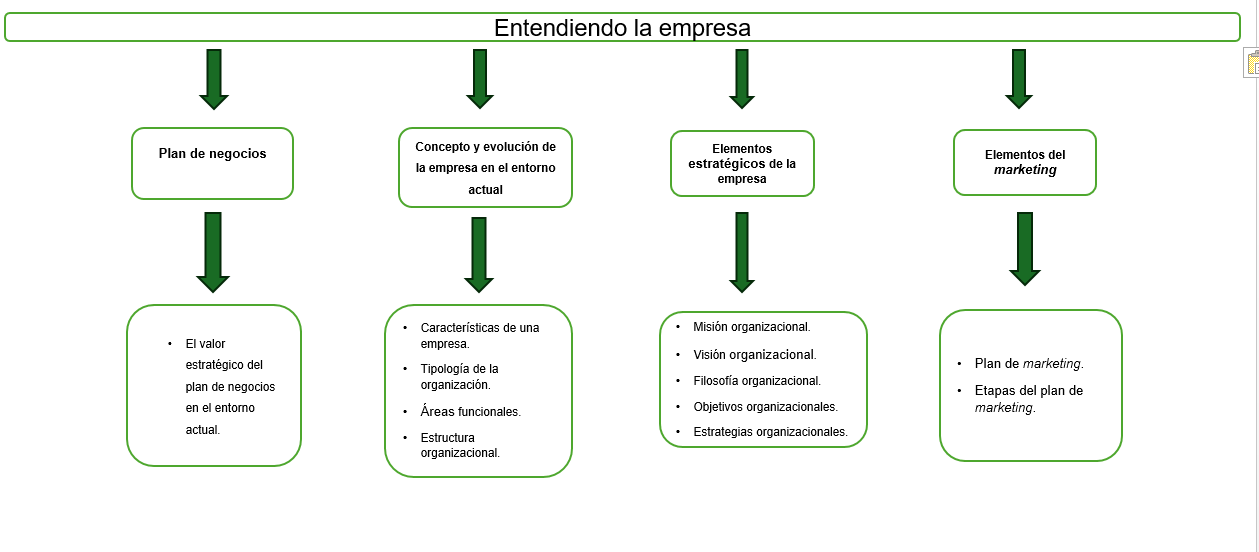
El plan de *marketing* no es estático. Exige una revisión periódica para garantizar su ejecución, medir los resultados y aplicar medidas correctivas si es necesario. El seguimiento debe contemplar:

* Indicadores cuantitativos (ventas, participación de mercado, ROI).
* Indicadores cualitativos (posicionamiento, satisfacción del cliente, percepción de marca).
* Herramientas de control como reportes periódicos, matrices de evaluación o análisis comparativos entre lo planeado y lo ejecutado.

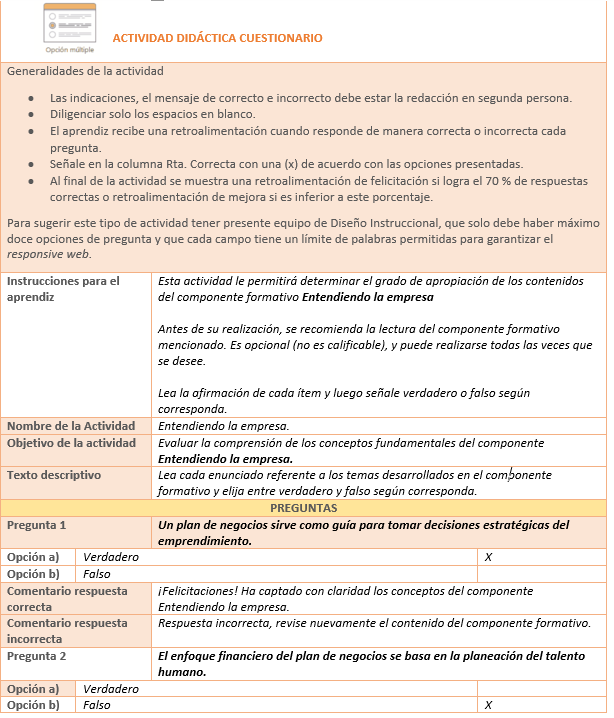
Comprender la estructura y funcionamiento de una empresa requiere una visión integral que inicie con la formulación de un plan de negocios sólido, el cual trace la ruta hacia la viabilidad y sostenibilidad de la idea emprendedora. A partir de allí, se hace indispensable definir los elementos organizacionales que le dan forma a la empresa: sus características, funciones, estructura y tipología. Estos componentes, en articulación con los elementos estratégicos, como la misión, visión, filosofía, objetivos y estrategias, permiten alinear el propósito institucional con el entorno empresarial. Finalmente, los elementos del *marketing* complementan este proceso, facilitando la conexión con el mercado objetivo a través de planes estructurados, estrategias de posicionamiento, desarrollo de marca y comunicación efectiva. Todos estos elementos conforman un sistema interrelacionado que potencia la toma de decisiones, el crecimiento y la competitividad empresarial en un entorno dinámico y en constante transformación.

1. **SÍNTESIS**

Emprender con éxito exige comprender y aplicar elementos clave como el plan de negocios, la estructura organizacional, los componentes estratégicos y el marketing. Un plan de negocios sólido orienta decisiones, reduce riesgos y evalúa la viabilidad del proyecto. La empresa moderna debe ser flexible, ética, sostenible y capaz de adaptarse a cambios del entorno, definir misión, visión, objetivos, estrategias que fortalezcan la identidad, proyección empresarial y finalmente el marketing permite conectar con el mercado mediante análisis, segmentación, posicionamiento y estrategias comerciales que impulsan el crecimiento y la competitividad.



1. **ACTIVIDADES DIDÁCTICAS**



1. **MATERIAL COMPLEMENTARIO:**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Tema | Referencia APA del Material | Tipo de material  (Video, capítulo de libro, artículo, otro) | Enlace del Recurso o  Archivo del documento o material |
| Concepto y evolución de la empresa en el entorno actual. | Montalvo Ballesta, M., & Llorente Doria, A. P. (2020). Creación de una empresa dedicada a la asesoría financiera en el municipio de Santa Cruz de Lorica, Córdoba (Trabajo de grado, Universidad de Córdoba, sede Lorica). Repositorio Institucional Universidad de Córdoba. | Documento | https://repositorio.unicordoba.edu.co/server/api/core/bitstreams/b076d03a-59f5-430a-aaf5-f3199785c336/content |
| Plan de negocios | Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA. (2021). Plan de negocios -Ecosistema de Recursos Educativos Digitales SENA. | Infografía. | La infografía se encuentra en la siguiente carpeta: |
| Estrategias organizacionales | Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA. (2021). *Estrategias organizacionales*. Ecosistema de Recursos Educativos Digitales SENA. | Infografía. | La infografía se encuentra en la siguiente carpeta: |
| Plan de *marketing* | Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA. (2021). Plan de *marketing*.  Ecosistema de Recursos Educativos Digitales SENA. | Infografía | La infografía se encuentra en la siguiente carpeta: |

1. **GLOSARIO:**

|  |  |
| --- | --- |
| TÉRMINO | SIGNIFICADO |
| **Áreas funcionales** | Divisiones dentro de una empresa encargadas de tareas específicas como finanzas, *marketing* o producción. |
| **Cliente objetivo** | Público específico al que se dirige una empresa con su producto o servicio. |
| Competitividad | Capacidad de una empresa para sobresalir frente a otras en el mercado. |
| **Estrategia** | Plan de acción que orienta las decisiones de la empresa para alcanzar objetivos. |
| **Estructura organizacional** | Forma en que se distribuyen funciones, jerarquías y responsabilidades en una empresa. |
| **Filosofía orga**nizacional | Conjunto de valores, principios y creencias que guían el actuar de la empresa. |
| Innovación | Proceso de generar ideas nuevas para mejorar productos, servicios o procesos. |
| *Marketing* | Conjunto de acciones para posicionar un producto o servicio y satisfacer necesidades del cliente. |
| **Misión** | Propósito fundamental de una empresa, describe qué hace, para quién y cómo lo hace. |
| **Objetivos organizacionales** | Metas concretas que una empresa desea alcanzar en un período determinado. |
| Plan de negocios | Documento que define y proyecta una idea empresarial para evaluar su viabilidad. |
| Posicionamiento | Percepción que tiene el consumidor de una marca o producto frente a la competencia. |
| Propuesta de valor | Beneficio único que una empresa ofrece a sus clientes para diferenciarse. |
| Tipología organizacional | Modelo estructural que adopta una empresa para operar, como lineal o matricial. |
| Visión | Imagen aspiracional de lo que la empresa quiere ser en el futuro. |

1. **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones. McGraw-Hill.

Cravens, D. W., & Piercy, N. F. (2017). Marketing estratégico. McGraw-Hill Interamericana.

Fischer, L. M., & Espejo, J. A. (2008). Casos de mercadotecnia. McGraw-Hill Interamericana.

Rosillo, J. R., Cruz, J. L., & Villarreal, J. A. (2002). Finanzas corporativas: Valoración, política de financiamiento y riesgo. Thomson.

Sainz de Vicuña Ancín, J. (2012). El plan de marketing en la práctica. ESIC Editorial.

Strauss, J., & Frost, R. (2012). E-marketing (6.ª ed.). Pearson.

1. **CONTROL DEL DOCUMENTO**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Nombre** | **Cargo** | **Dependencia** | **Fecha** |
| **Autor (es)** | **Vilma Lucía Perilla Méndez** | **Experta y Diseñadora Instruccional** | **Centro de Gestión Industrial -**  **Regional Distrito Capital** | **Agosto 2020** |

1. **CONTROL DE CAMBIOS**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Nombre** | **Cargo** | **Dependencia** | **Fecha** | **Razón del Cambio** |
| **Autor (es)** | **Laura Paola Gelvez Manosalva** | **Evaluadora instruccional** | **Centro Agroturístico Regional   Santander** | **Junio de 2025** | **Adecuaciones a 2025** |