

Planificación Estratégica y Gestión Sostenible de Agronegocios

Guía didáctica



Facultad:

Ciencias Exactas y Naturales



Departamento:

Ciencias Biológicas y Agropecuarias



Autor:

Paredes Ortega Víctor Antonio



Universidad Técnica Particular de Loja

Planificación Estratégica y Gestión Sostenible de Agronegocios

Guía didáctica

Paredes Ortega Víctor Antonio

Diagramación y diseño digital:

Ediloja Cía. Ltda.

Telefax: 593-7-2611418.

San Cayetano Alto s/n.

www.ediloja.com.ec

edilojacialtda@ediloja.com.ec

Loja-Ecuador

ISBN digital - 978-9942-39-737-9



Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual
4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

Usted acepta y acuerda estar obligado por los términos y condiciones de esta Licencia, por lo que, si existe el incumplimiento de algunas de estas condiciones, no se autoriza el uso de ningún contenido.

Los contenidos de este trabajo están sujetos a una licencia internacional Creative Commons **Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual** 4.0 (CC BY-NC-SA 4.0). Usted es libre de **Compartir** – copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato. **Adaptar** – remezclar, transformar y construir a partir del material citando la fuente, bajo los siguientes términos: **Reconocimiento** – debe dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante. **No Comercial** – no puede hacer uso del material con propósitos comerciales. **Compartir igual** – Si remezcla, transforma o crea a partir del material, debe distribuir su contribución bajo la misma licencia del original. No puede aplicar términos legales ni medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

20 de marzo, 2023

Índice

1. Datos de información	10
1.1. Presentación de la asignatura	10
1.2. Competencias genéricas de la UTPL.....	10
1.3. Competencias específicas de la carrera.....	11
1.4. Problemática que aborda la asignatura.....	11
2. Metodología de aprendizaje	12
3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje	13
Primer bimestre	13
Resultado de aprendizaje 1.....	13
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	13
Semana 1	13
Unidad 1. El proceso de la planificación estratégica (1^o. parte).....	15
1.1. Proceso de la planeación estratégica.....	19
1.2. Necesidad de una planeación estratégica	20
1.3. Desarrollo de la planeación estratégica.....	21
1.4. Escuelas de planeación estratégica	25
1.4.1. Escuelas de carácter preceptivo o normativo	25
1.4.2. Escuelas de carácter descriptivo y explicativo.....	26
1.5. Determinantes del éxito de la planeación estratégica	26
Actividades de aprendizaje recomendadas	27
Semana 2	28
Unidad 1. El proceso de la planificación estratégica (2^o. parte)	31
1.6. Modelo general del proceso estratégico.....	31
1.6.1. La actitud estratégica.....	33
1.7. Intención estratégica.....	34
1.8. Preguntas básicas de la intención estratégica	34
1.9. Misión organizacional	35
1.9.1. Formulación de la declaración de la misión de la organización	35

1.9.2. ¿Por qué es importante la declaración de la misión?.....	35
Actividades de aprendizaje recomendadas	36
Autoevaluación 1.....	38
Semana 3	41
Unidad 1. El proceso de la planificación estratégica (3^a. parte)	43
1.10. Definición preliminar del negocio	43
1.11. Redefinición del negocio	44
1.12. Visión organizacional	45
1.12.1. Premisas para elaborar la visión de los negocios.....	45
1.12.2. Alineación de la visión de los negocios	45
1.12.3. Elaboración de la visión de los negocios.....	46
1.12.4. El poder de persuasión de la visión de los negocios	46
Actividades de aprendizaje recomendadas	47
Semana 4	48
Unidad 1. El proceso de la planificación estratégica (4^a. parte).....	50
1.13. Filosofía corporativa de la organización.....	50
1.13.1. Principios y valores organizacionales	51
1.14. Grupos de interés (stakeholders).....	51
1.14.1. El potencial de conflictos entre intereses diferentes.....	52
1.15. Propuesta de valor.....	53
1.15.1. Procesos de creación, desarrollo y difusión de valor.....	54
1.16. Objetivos organizacionales	55
Actividades de aprendizaje recomendadas	56
Autoevaluación 2	57
Resultado de aprendizaje 2	61
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	61
Semana 5	61
Unidad 2. Esquema de planeación estratégica en el agronegocio, (1^a. parte)	63
2.1. Diagnóstico estratégico externo	63

2.2. Conocimiento del entorno contextual o macroentorno	64
2.2.1. Las cuatro fuerzas disruptivas	64
2.2.2. Indicadores del entorno contextual.....	65
2.2.3. Entorno o análisis demográfico.....	65
2.2.4. Entorno o análisis económico	65
2.2.5. Entorno o análisis político y legal	66
2.2.6. Entorno o análisis sociocultural	67
2.2.7. Entorno o análisis tecnológico.....	67
2.2.8. Entorno o análisis de los recursos naturales	68
2.3. Conocimiento del entorno de las relaciones o microentorno.....	69
2.3.1. Análisis sectorial.....	70
2.3.2. Grupos estratégicos.....	70
2.3.3. Rivalidad entre grupos estratégicos.....	70
Actividades de aprendizaje recomendadas	71
Semana 6	72
Unidad 2. Esquema de planeación estratégica en el agronegocio, (2º. parte)	74
2.4. Evolución sectorial	74
2.4.1. Turbulencia del entorno	75
2.5. Modelo del análisis sectorial de Porter.....	75
2.6. Diagnóstico estratégico interno	76
2.7. Evaluación de la competitividad de la organización.....	76
2.7.1. El desafío de la evaluación de la competitividad	77
2.8. Recursos y competencias organizacionales.....	78
2.9. Arquitectura organizacional	79
2.9.1. Nuevos diseños organizacionales.....	80
2.9.2. Organizaciones sin fronteras.....	80
2.9.3. Organizaciones virtuales	80
2.9.4. Principios básicos de la arquitectura organizacional.....	81
2.9.5. Arquitectura organizacional como variable dependiente de la estrategia.....	82
Actividades de aprendizaje recomendadas	82
Autoevaluación 3	84
Semana 7	87

Unidad 2. Esquema de planeación estratégica en el agronegocio, (3^a. parte)	87
Actividades de aprendizaje recomendadas	90
Semana 8	91
Actividades de aprendizaje recomendadas	92
Autoevaluación 4.....	94
Segundo bimestre	97
Resultado de aprendizaje 3	97
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	97
Semana 9	97
Unidad 3. Dirección estratégica y planeamiento empresarial (1^a. parte) ...	100
3.1. Definición de objetivos y formulación de estrategias	100
3.1.1. La alquimia del crecimiento.....	101
3.2. El proceso de definición de objetivos.....	101
3.2.1. Naturaleza de los objetivos	102
3.2.2. Interacciones verticales de los objetivos	103
3.2.3. Interacciones horizontales de los objetivos.....	103
3.3. Administración por objetivos (APO).....	104
3.4. Definición de objetivos	105
3.5. Teoría de los stakeholders.....	105
3.6. Diseño de estrategias.....	106
3.6.1. Las principales opciones estratégicas.....	107
Actividades de aprendizaje recomendadas	107
Semana 10	109
Unidad 3. Dirección estratégica y planeamiento empresarial (2^a. parte)...	111
3.7. Modelos estratégicos.....	111
3.7.1. Matriz de crecimiento del producto/mercado	111
3.7.2. Modelo del ciclo de vida del producto.....	112
3.7.3. Características de cada etapa del ciclo de vida.....	113
3.7.4. Extensión del ciclo de vida del producto.....	114

3.7.5.	Variaciones del ciclo de vida típico de los productos	114
3.7.6.	Matriz BCG.....	115
3.7.7.	Adopción y difusión de la innovación	115
3.7.8.	Etapas del proceso de adopción.....	116
3.7.9.	Categorías de los adoptantes	117
3.7.10.	Factores de la adopción	117
3.7.11.	Obsolescencia planeada y moda.....	117
	Actividades de aprendizaje recomendadas	118
	Autoevaluación 5	119
Semana 11		121
Unidad 3. Dirección estratégica y planeamiento empresarial (3º. parte)...		123
3.8.	Sistema de actividades	123
3.9.	Alineación organizacional y liderazgo estratégico	124
3.10.	Concepto de alineación organizacional	124
3.10.1.	Los abordajes con respecto a la alineación estratégica..	125
3.10.2.	Alineación organizacional.....	126
3.11.	Modelos de alineación organizacional.....	126
3.11.1.	Modelo de Lavovitz y Rosansky.....	126
3.11.2.	Indicador nacional de madurez de la gestión (INMG) de la FNQ.....	127
3.11.3.	Modelo de Kaplan y Norton: Balanced Scorecard.....	127
3.11.4.	Modelo de perfil de adecuación organizacional.....	128
3.11.5.	Modelo de Hambrick y Cannella	128
3.12.	Alineación de las unidades de negocios	129
3.13.	Vínculos	129
3.14.	Reglas esenciales	130
	Actividades de aprendizaje recomendadas	131
Semana 12		132
Unidad 3. Dirección estratégica y planeamiento empresarial (4º. parte)...		134
3.15.	Alineación de las áreas funcionales de la organización	134
3.16.	Liderazgo estratégico.....	134
3.16.1.	Concepto de liderazgo estratégico	135
3.16.2.	La jerarquía de los liderazgos	136
3.16.3.	Características del liderazgo estratégico	136

3.16.4. La influencia del líder estratégico en la cultura organizacional.....	137
3.17. Ciclo de vida de las organizaciones.....	137
Actividades de aprendizaje recomendadas	138
Autoevaluación 6	139
Resultado de aprendizaje 4	142
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	143
Semana 13	143
Unidad 4. Gestión de la competitividad en las cadenas agroalimentarias (1º. parte).....	145
4.1. Implementación estratégica: el desafío del cambio organizacional.....	145
4.1.1. Resistencia al cambio	146
4.2. Ejecución de la estrategia	146
4.2.1. Proyectos.....	147
4.2.2. Procesos	148
4.2.3. Programas.....	149
4.2.4. Presupuestos.....	150
4.2.5. Procedimientos.....	150
4.2.6. Metas y objetivos.....	151
4.2.7. La búsqueda de la sinergia	152
4.2.8. Aspectos fundamentales en la ejecución de la estrategia.....	152
4.2.9. Pasos para la ejecución de la estrategia	153
4.2.10. La ejecución de la estrategia compete al líder	153
4.2.11. Un modelo lógico de ejecución de estrategia.....	154
4.2.12. Dificultades en la ejecución de la estrategia	155
4.2.13. Causas de fracaso en la ejecución	156
4.2.14. Barreras para la ejecución de la estrategia	156
4.2.15. Participación de las personas en la ejecución de la estrategia.....	156
Actividades de aprendizaje recomendadas	157
Semana 14	159

Unidad 4. Gestión de la competitividad en las cadenas agroalimentarias (2^a. parte)	161
4.3. Administración del desempeño organizacional	161
4.3.1. Planeación del desempeño organizacional	161
4.4. Balanced Scorecard como herramienta de la administración estratégica	162
4.5. El sistema de administración estratégica (SAE)	163
4.6. Evaluación de la estrategia organizacional	164
4.6.1. Criterios de evaluación de la estrategia organizacional ..	164
4.6.2. La necesidad de medición.....	164
4.7. Control estratégico.....	164
4.7.1. El proceso de control.....	165
4.7.2. Tipos de control	165
4.7.3. Desempeño global de la empresa.....	165
4.7.4. Balance contable y estados financieros.....	165
4.7.5. Estado de pérdidas y ganancias.....	167
4.7.6. Análisis de rendimiento de la inversión (ROI).....	168
Actividades de aprendizaje recomendadas	170
Autoevaluación 7	171
Semana 15	174
Actividades de aprendizaje recomendadas	177
Semana 16	178
Actividades de aprendizaje recomendadas	179
Autoevaluación 8	181
4. Solucionario.....	184
5. Glosario.....	193
6. Referencias bibliográficas	212
7. Recursos	214



1. Datos de información

1.1. Presentación de la asignatura



1.2. Competencias genéricas de la UTPL

- Comunicación oral y escrita.
- Orientación a la innovación y a la investigación.
- Pensamiento crítico y reflexivo.
- Trabajo en equipo.
- Compromiso e implicación social.
- Comportamiento ético.
- Organización y planificación del tiempo.

1.3. Competencias específicas de la carrera

- Analiza la situación económica y genera planes de desarrollo para empresas agropecuarias y agroindustriales.

1.4. Problemática que aborda la asignatura

Problemas relacionados a la escasa gestión de modelos empresariales en la implementación y/o aplicación de sistemas tecnificados de producción y de industrialización, funcionamiento del mercado, análisis económico, estructura organizacional; y, administración del recurso humano.



2. Metodología de aprendizaje

El estudio de la asignatura utilizará metodologías que permitirán al estudiante desarrollar competencias. A saber:

"El autoaprendizaje como un sistema de instrucción en donde se dispone de los medios necesarios para adquirir los conocimientos requeridos". (Bruner, 2018). El estudiante debe efectuar una revisión permanentemente del **texto básico**, allí encontrará en cada unidad, procedimientos guiados de desarrollo, prácticas de planeación estratégica; y, actividades de valoración que le permitirán alcanzar el resultado de aprendizaje propuesto. Le recomiendo revisar la [Guía fácil de autoaprendizaje para estudiantes a distancia](#).

"El aprendizaje basado en investigación como una metodología que le permite tener un papel más activo en el aprendizaje". (Bruner, 2018). Este método se verá plasmado en el cumplimiento de las actividades prácticas de cada unidad, le permitirá desarrollar su capacidad cognitiva a través de técnicas prácticas cualitativas y cuantitativas. Paralelamente, a través del método del caso, usted deberá, en primer lugar, estudiarlo y prepararse para luego poner a consideración de su docente su punto de vista a través de la elaboración de un organizador gráfico. Lo invito a revisar el siguiente artículo: [¿Cómo detonar el Aprendizaje Basado en Investigación en el Aula?](#), para conocer más del tema.

El aprendizaje basado en casos como una estrategia pedagógica que permite la articulación de los conocimientos nuevos con los ya adquiridos, que estimula la autonomía, desarrolla el pensamiento crítico y las competencias argumentativas en contextos reales, desarrollando la fase del saber. De igual manera, para conocer más acerca de este tema, revise el siguiente recurso: [El estudio de casos como técnica didáctica](#).



3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



Primer bimestre

Resultado de aprendizaje 1

- Conoce los conceptos del planeamiento estratégico y su planificación en la empresa.

El resultado de aprendizaje 1 le permitirá a usted conocer los conceptos del planeamiento estratégico y su programación en la empresa agroproductiva; y, entender que la planeación estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 1

Durante la primera semana debe leer comprensivamente la primera parte de la **unidad 1 (cap. 2 y 3) del texto básico**: el proceso de la planificación estratégica, utilizando para el efecto estrategias para su aprendizaje significativo. Es muy importante que le ofrezca a la presente guía didáctica y a los recursos académicos que dispone la importancia necesaria. Debe organizar sus responsabilidades académicas de manera efectiva, comparecer y consultar de manera frecuente a su docente en las sesiones semanales de tutoría y consultas académicas, participar activamente en las actividades académicas planificadas,

hacer uso de la variedad de alternativas tecnológicas que conoce; y, utilizar procedimientos concretos y acertados.

En la unidad 1, encontrará los temas y contenidos que se revisarán en la primera semana. Con el objeto de ampliar sus conocimientos, lo invito a leer los recursos detallados a continuación. Le recomiendo hacer una lectura comprensiva; y, centrar su interés en el proceso de la planificación estratégica.

Los recursos que va a utilizar para este resultado de aprendizaje son:

Primero, lo invito a realizar la lectura del siguiente recurso Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones*, 3a. ed.. México D.F.: McGraw – Hill, pág. 27 – 37.

La lectura refiere cómo el proceso de la planeación estratégica es un proceso continuo basado en el conocimiento más amplio posible del futuro que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado.

Además, realice la lectura de: Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). *Administración Estratégica: Teoría y Casos, un enfoque integral*, 11a. ed. México, D.F.: Cengage Learning®, pág. 04 – 32.

La lectura muestra cómo el liderazgo estratégico se ocupa en este caso de administrar el proceso de creación de estrategias con el propósito de mejorar el desempeño de una compañía y, por consiguiente, de incrementar el valor de la empresa para sus propietarios y accionistas. Para tal efecto, una organización debe ser capaz de superar a sus rivales, es decir, debe tener una ventaja competitiva.

El siguiente recurso refiere la presentación de un caso de éxito sobre la producción de mezcal artesanal, un licor de origen mexicano que desde hace varias décadas tiene éxito a nivel internacional. Este elixir cargado de tradición e historia es fabricado a través de la destilación

del corazón del agave o maguey, una planta muy parecida a la penca. El prenombrado caso incluye su principal aspecto de innovación, los principales impactos de esas innovaciones; y, un detalle de su proceso productivo.

A continuación, revise el caso: [El mezcal artesanal. Innovando en la organización para la apertura de mercados](#), pág. 15 – 18.

El estudio de este caso muestra cómo tener la capacidad de proveer con la calidad, volúmenes y temporalidad adecuados, no es cosa fácil. Es posible conquistar un mercado, pero mantenerlo puede ser complicado si no se cuenta con los elementos adecuados. Para ello se requiere tener la capacidad para integrar a los eslabones de la cadena, aprovechar las oportunidades y la oferta organizacional, además de asumir compromisos de largo plazo.

Ahora, le sugiero revisar el documento adjunto [Marco estratégico para 2022-2031](#), con el objeto de que adquiera una percepción objetiva del marco estratégico de la Organización de las Naciones Unidas para la alimentación y la agricultura.

Los recursos didácticos utilizados en la semana 1 son propuestos con la finalidad de ilustrar de manera práctica los contenidos de la primera parte de la unidad 1, es decir, son contenidos académicos que están enfocados hacia el aprendizaje como herramienta didáctica. Estos recursos didácticos se convierten en expedientes educativos cuyo significado es interpretado de diversos modos, siendo reconocidos como un conjunto de medios materiales que intervienen y facilitan el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Unidad 1. El proceso de la planificación estratégica (1^a. parte)

Según la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), más del 70 % de las necesidades alimentarias mundiales están cubiertas por la actividad de pequeños productores. La agricultura es el sector económico que más personas emplea en el mundo y la fuente principal de alimentos e ingresos para muchas

personas que viven en situaciones de pobreza. Invertir en la agricultura no es solo una de las estrategias más eficaces para mejorar la seguridad alimentaria y promover la [sostenibilidad](#), sino que además resulta esencial para el desarrollo económico de muchos países. Las políticas dirigidas a promocionar los agronegocios y las cadenas de valor alimentarias sostenibles juegan un papel crucial en el cumplimiento de los [Objetivos de Desarrollo Sostenible \(ODS\)](#).

El éxito de cualquier negocio depende de la forma en que los responsables de su gestión se ocupan de las dificultades que surgen en su trayectoria. Igualmente, en cómo se hacen las planificaciones y la determinación de metas y objetivos. En los agronegocios eso no es diferente. La gestión estratégica de recursos en los agronegocios es fundamental para que el beneficio sea ampliado, para evitar pérdidas y para que la logística, almacenamiento y stock sean bien administrados, para traer el máximo de eficiencia a la producción.

Ya hace un tiempo que el desarrollo del sector agroproductivo camina a ritmo acelerado en el país, esto en función de las nuevas tecnologías disponibles para auxiliar los procesos. Sin embargo, no basta con tener buenas herramientas, es fundamental que se tengan personas responsables de analizar el mercado e identificar las oportunidades y amenazas que circundan el negocio. Con una gestión bien hecha es posible buscar un mejor posicionamiento en el mercado y llegar a decisiones más asertivas.

- **La Gestión de los agronegocios**

En los agronegocios, la gestión ocurre desde la antigüedad, cuando los agricultores controlaban su producción haciendo anotaciones sobre las cantidades producidas y las formas de comercialización. Con el paso del tiempo, los métodos de gestión se han ido perfeccionando y profesionalizándose. Hoy, los productores necesitan entender muchas cosas: el suelo, las áreas de trabajo, actividades que pueden ejercer para garantizar su sostenibilidad, tipos de recursos humanos y qué

personas contratar. Los productores también necesitan entender lo que puede ser automatizado, la logística, cuáles serán las diferencias y cómo posicionarse en el mercado.

En líneas generales, la gestión establece medios de planificación, organización y control para alcanzar los objetivos de la actividad, de forma que los recursos empleados sean utilizados de manera eficiente y sostenible.

- **Gestión estratégica en los agronegocios**

El Agronegocio tiene gran importancia para el desarrollo económico del país. Esto requiere de los emprendimientos una planificación estratégica de sus acciones, inversiones y estructuración de objetivos a corto, mediano y largo plazo. El gestor necesita conocer de economía y gestión estratégica de mercado, ya sea por experiencia profesional o por conocimientos adquiridos en la academia. Hoy, el granjero deja de ser un simple productor y pasa a ser un empresario rural.

Por lo tanto, se observa una demanda creciente por la implantación de tecnologías en granjas, especialmente por productores de maíz, soya, café y ganadería. Estos productores lograron percibir que las tecnologías agregan valor a sus negocios y garantizan un aumento en la productividad. Pero entendieron también que es necesario un conocimiento para gestionar, tomar decisiones y utilizar bien los recursos para evitar perjuicios.

Al final, se sabe que, para obtener una mejor competitividad en el mercado y garantizar la sostenibilidad económica a largo plazo, es fundamental tener una gestión estratégica bien hecha, capaz de llevar el negocio a alcanzar sus objetivos.

Desplegar las metas en acciones operativas, organizarlas en proyectos, definir procesos, establecer indicadores de éxito y crear rutinas de seguimiento, todo es importante para que haya más control y mayor efectividad. El modelo de gestión más adecuado es aquel que se encaje a la realidad del negocio, sus condiciones actuales y el sistema de producción utilizado.

- **La tecnología en la gestión del agronegocio**



¿Sabía usted que, en el año 2050, seremos 10 000 millones de seres humanos? La preocupación se intensifica cuando se sabe que solo el 40 % de las tierras estarán disponibles para el cultivo. ¿Será que vamos a tener espacio para producir suficientes alimentos?, ¿el suelo aguantará?

¿Sabía usted que en la agricultura se consume cerca del 70 % del agua dulce disponible en el planeta? Ante datos tan alarmantes, necesitamos (urgentemente) de la tecnología para producir más, usando menos recursos.

Hoy en día, prácticamente no hay negocio que obtenga óptimos resultados ignorando el uso de las herramientas tecnológicas disponibles para cada sector. Esto no quiere decir que las herramientas de gestión o automatización consigan hacer todo el trabajo de manera independiente. Sin embargo, existen numerosas ventajas al poder contar con un sistema para automatizar el seguimiento de metas y resultados.

El conocimiento ayuda al gestor en la toma de decisiones en la medida en que proporciona información estratégica como: rentabilidad por cultivo; historial de movimientos por productores o cooperadores; compra de insumos por cosecha; costos por insumo y por área de plantación; entrada y devolución de la cosecha; pesos de las semillas, entre otros indicadores. Es decir, la profesionalización de la gestión es el paso más relevante para el agronegocio, siendo capaz de promover mayores retornos económicos y favorecer el posicionamiento competitivo.

Como antecedente histórico, es justo reconocer que todas las técnicas administrativas modernas, se basan en los fundamentos clásicos de administración ya establecida desde el siglo pasado, por lo que sería egoísta olvidar que, a pesar de la modernidad, administrar estratégicamente, significa que las funciones tradicionales se actualicen y se vuelvan precisamente estratégicas, es decir, orienten en forma más dinámica y eficaz cada uno de los pasos o funciones que establece la

administración clásica o generalista, adaptándose a los momentos y circunstancias actuales, logrando que cada una de las acciones actúen a favor de una alta productividad empresarial.

1.1. Proceso de la planeación estratégica

La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. Es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado. (Chiavenato, 2017).

Figura 1.
El proceso de la planeación estratégica



Nota. Tomado de Concepto de marketing [Ilustración], por pedrosek, 2023, [shutterstock](#). CC BY 2.0

1.2. Necesidad de una planeación estratégica

La evidencia demuestra que, por lo general, las organizaciones que planean su estrategia registran un desempeño superior al de las que no lo hacen. Las que tienen éxito procuran que su estrategia corresponda debidamente con las condiciones del entorno externo. Asimismo, la estrategia define la estructura y los procesos internos de la organización con la expectativa de que produzcan efectos positivos en su desempeño. Estos factores implican cambios en la cultura corporativa y en el estilo de liderazgo. El conjunto de providencias incluye muchos cambios en la cultura corporativa y en el estilo de administración de los liderazgos.

La planeación tiene 3 niveles:

1. **Planeación estratégica:** es la más amplia y abarca a la organización entera.
2. **Planeación táctica:** es la que abarca a cada departamento o área de la organización.
3. **Planeación operativa:** es la que abarca cada tarea o actividad específica.

La planeación estratégica se refiere a los objetivos de la organización que afectan su viabilidad y evolución. No obstante, si se aplica de forma aislada resultará insuficiente, pues no se trata tan solo de cubrir las acciones más inmediatas y operativas. En el proceso de la planeación es preciso formular de forma integrada y articulada todos los planes tácticos y operativos. (Chiavenato, 2017).

Figura 2.

Necesidad de una planeación estratégica



Nota. Tomado de *Empresarios entregan la siembra de plantas agrícolas* [Fotografía], por Vlyaks, 2023, [shutterstock](#). CC BY 2.0

1.3. Desarrollo de la planeación estratégica

Estrategia es un conjunto integrado de acciones y compromisos diseñados para utilizar las competencias esenciales y obtener ventajas competitivas. Una estrategia de agronegocios es un conjunto integrado de acciones y compromisos diseñados para proveer valor a los clientes y obtener ventajas competitivas utilizando las competencias esenciales en productos y mercados específicos individuales.

El concepto de agronegocios comienza por entender los mismos como procesos verticales, cadenas ecosistema, producto cliente que crean, generan y agregan valor para un determinado mercado consumidor. La definición facilita la percepción de los procesos de negocios en la cadena agroalimentaria. Los agronegocios se presentan entonces como sistemas abiertos definidos verticalmente a lo largo de una cadena de valor agroproductiva.

El objetivo del sistema de agronegocios es satisfacer las necesidades de alimentación del consumidor final; y, la rentabilidad y crecimiento de la empresa que justifique su existencia. La especialización, diversificación, descentralización e integración son las claves del sistema de agronegocios.

El modelo para implementar un proceso de planificación estratégica incluye 8 pasos:

- **Paso 1: mirar al exterior:** si se analizan variables como la innovación, el crecimiento demográfico, el nivel educativo de la sociedad, el acceso a la información o la tasa de inversión en I+D, todas ellas experimentan un crecimiento exponencial desde las últimas décadas. Este crecimiento ha provocado un cambio de paradigma. Si antes estaba basado en la escasez, ahora se fundamenta en la abundancia porque la productividad no deja de aumentar y, por lo tanto, la vía de acceso pasa a ser el uso.
- **Paso 2: establecer una meta:** la meta es el estado futuro deseado. Define los propósitos clave a alcanzar en el largo plazo. Esta meta debe ser: cuantificable y medible, definida en un plazo concreto; y, ambiciosa pero alcanzable. La meta se formula inspirándose en la misión, visión y valores de la organización. La misión captura la esencia de por qué existe una organización. Responde a preguntas como ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos?, ¿por qué existimos?, ¿qué pasaría si desapareciéramos? La visión describe un estado futuro alcanzable, deseable y que es fuente de inspiración para toda la organización. Da respuesta a preguntas como: ¿qué queremos lograr?, ¿hasta dónde queremos llegar?, ¿cómo describiríamos el éxito?

Figura 3.

Desarrollo de la planeación estratégica



Nota. Tomado de *Infografía de corrección de postura* [Ilustración], por Digital Saint, 2023, [shutterstock](#). CC BY 2.0

- **Paso 3: analizar la situación:** para diseñar el plan es necesario saber de dónde partimos. Se trata de conocer el estado actual del negocio y como se compara con el exterior en 4 ámbitos clave: gestión de las personas; funcionamiento de los procesos del negocio, captación y fidelización de clientes; y, variables económicas del negocio.

Figura 4.
La matriz DAFO



Nota. Tomado de *Valores de visión de misión [Ilustración 3D]*, por stockpavel02, 2023, [shutterstock](#). CC BY 2.0

- **Paso 4: construir el plan:** para construir el plan debe preliminarmente: identificar los focos estratégicos: se trata de identificar las cuestiones clave del agronegocio con base en el contraste entre la meta o estado futuro deseado y el análisis de la situación actual. Formular los objetivos estratégicos: los objetivos estratégicos son los objetivos de medio y largo plazo que la organización debe fijarse para abordar cada uno de los focos estratégicos identificados.
- **Paso 5: involucrar a la organización:** el éxito de la planificación depende de toda la organización: la formulación del plan estratégico es responsabilidad de los directivos; y, la ejecución del plan es responsabilidad de toda la organización.
- **Paso 6: gestionar el cambio:** la ejecución de un plan estratégico con frecuencia supone introducir cambios importantes a todos los niveles: procesos operativos, organización, herramientas.

- **Paso 7: establecer indicadores:** medir el progreso es clave: lo que no se mide, no se puede gestionar. Es importante utilizar un cuadro de mando integral CMI que agrupa un conjunto de indicadores clave que permiten observar regularmente el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Un indicador es una medida representativa de lo que persigue un objetivo estratégico.
- **Paso 8: supervisar y actualizar:** como se puede observar, llevar a cabo un proceso de planificación estratégica es una tarea que requiere de un esfuerzo considerable, pero en realidad es solo el punto de partida. La medida del éxito de ese ejercicio la dará la capacidad de la organización para ejecutar todo ese conjunto de proyectos e iniciativas y su habilidad para armonizarlo con las exigencias y presión por los resultados que supone el trabajo rutinario.

En atención a la experiencia, el modo más eficaz de obtenerlo es estableciendo unos procesos de gestión desde la alta dirección que permitan una supervisión regular del avance de esos proyectos, introduciendo mecanismos de alerta y supervisión eficaces. (Transformapartnering, 2022).

1.4. Escuelas de planeación estratégica

La estrategia puede iniciar definiéndose como un patrón de comportamiento a través del tiempo, que como consecuencia genera un plan de acción desde una perspectiva adecuada para lograr cierta posición a través de maniobras orientadas a ganarle al competidor; por ejemplo, para posicionar un determinado producto en un mercado específico.

1.4.1. Escuelas de carácter preceptivo o normativo

- Escuela de diseño: DAFO.
- Escuela de planificación: presupuestos.
- Escuela de posicionamiento: análisis competitivo.

- Escuela empresarial: visión.
- Escuela cognoscitiva: mapa interpretativo.

1.4.2. Escuelas de carácter descriptivo y explicativo

- Escuela de aprendizaje: estrategia emergente.
- Escuela de poder: negociación.
- Escuela cultural: valores.
- Escuela ambiental: evolución.
- Escuela configuración: revolución. (Planeación Estratégica, 2020).

1.5. Determinantes del éxito de la planeación estratégica

Por mucho que se planifique, por muchos recursos (de tiempo y económicos) empleados en el plan estratégico, por muy concienzudo que sea el proceso de análisis y planificación, la implicación total y absoluta de los líderes de la organización será la piedra angular que la guiará al éxito o al fracaso.

Los líderes de la organización son los que deberán mantener a todas las personas alienadas en la consecución de objetivos, hacer que las cosas pasen y pasen tal como se ha definido en la planeación estratégica de la organización. Obviamente, si estas personas con responsabilidad no comparten la visión, los objetivos y el camino que toma la organización, llegar a buen puerto será imposible.

La alineación debe ser de todos, ya que, a fin de cuentas, una cadena es tan frágil como el más débil de sus eslabones.

- Claridad, de pensamiento y comunicación.
- Cultura organizacional y valores.
- Constancia y procesos de gestión.
- Metodología apropiada.
- Contar con las herramientas adecuadas.
- Seguimiento constante y evaluación.

¿Qué le pareció la temática abordada?, interesante verdad, ahora le invito a que realice las siguientes actividades de aprendizaje.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Las actividades de aprendizaje recomendadas que usted encontrará en las 16 semanas del presente ciclo académico; y, que constan en la presente guía didáctica, combinan la planificación académica docente con su proceso cognitivo, en consideración de que se encuentran en constante relación con las características y el contenido pedagógico del componente.

En la presente guía didáctica las prenombradas actividades de aprendizaje recomendadas se conciben como el conjunto de acciones que el docente estructura para que usted construya su conocimiento, lo transforme y lo evalúe; además de participar de manera conjunta en la adquisición del conocimiento.

A continuación, realice las siguientes actividades que se describen:

1. Analice y comprenda los procesos de la planeación por nivel jerárquico y por tipo de actividad referidos en la figura 2.1 del **texto básico**; y, elabore un resumen ejecutivo con el objeto de responder a la autoevaluación 1 programada para la segunda semana de actividades académicas.

La elaboración de un resumen ejecutivo le permitirá a usted discernir su propia opinión sobre los fundamentos de la planeación estratégica referidos en el prenombrado organizador gráfico del **texto básico**. En caso de que usted desarrolle un trabajo serio e ingenioso, con evidentes signos de creatividad, podrá entender las clásicas formas de presentar a la planificación en una empresa agroproductiva no únicamente como un tema inherente a la identificación de objetivos, sino de manera paralela al uso de recursos y a la aplicación de procesos.

Nota: realice la actividad en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

2. Gamificación: laberinto secuencia.

La presente actividad introducirá al estudiante en el procedimiento de escogimiento adecuado de los 24 elementos que se integran dentro de las actividades de los planes operativos de una empresa agroproductiva, desestimando para el efecto los 8 principios que corresponden, en cambio, a los planes tácticos de la planificación estratégica.

[El proceso de planeación estratégica](#)



Semana 2

En el transcurso de la segunda semana debe hacer una lectura comprensiva de la segunda parte de la **unidad 1 del texto básico**: El proceso de la planificación estratégica, utilizando para el efecto estrategias para su aprendizaje significativo. Es muy importante que le ofrezca a la presente guía didáctica y a los recursos académicos que dispone la importancia necesaria. Debe organizar sus responsabilidades académicas de manera efectiva, comparecer y consultar de manera frecuente a su docente en las sesiones semanales de tutoría y consultas académicas, participar activamente en las actividades académicas

planificadas, hacer uso de la variedad de alternativas tecnológicas que conoce; y, utilizar procedimientos concretos y acertados.

Le sugiero elaborar un documento modelo bien planificado y personalizado de aquellos conceptos que tiene que ir asimilando durante esta etapa. Es un gran recurso cognitivo, pues puede ir aprendiendo según su nivel de comprensión, a su ritmo, y eso le generará una gran motivación para continuar estudiando.

En la segunda parte de la unidad 1, encontrará los temas y contenidos que se revisarán en la segunda semana. Con el objeto de ampliar sus conocimientos, lo invito a leer los recursos detallados a continuación. Le recomiendo hacer una lectura comprensiva; y, centrar su interés en el modelo general del proceso estratégico.

Los recursos que va a utilizar para este resultado de aprendizaje son:

Lo invito a realizar la lectura del siguiente recurso Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones*, 3a. ed.. México D.F.: McGraw – Hill, pág. 37 – 50.

La lectura sugerida muestra como la administración estratégica es un proceso de evaluación sistemática de un negocio y define los objetivos a largo plazo, identifica metas y objetivos, desarrolla estrategias para alcanzar estos y localiza recursos para realizarlos. Refiere como un modelo estratégico integral, provee herramientas útiles para definir objetivos, identificar los habilitadores de los resultados y asignar los recursos disponibles a aquellos temas de mayor impacto, facilitando la gestión y la toma de decisiones en períodos de cambio.

El siguiente video se constituye en una herramienta fundamental para la comprensión del proceso de planeación estratégica. Este elemento multimedia le brindará información auditiva y visual, por lo que mantendrá varios canales de comunicación abiertos para el aprendizaje.

[Planeación estratégica](#). (2012) de UTPL, Ecuador.



La planificación estratégica es la organización de un proceso que busca conseguir el éxito en unos objetivos a través del desarrollo y la implementación de acciones planificadas. Esto es, plantear con previa antelación, no solo la meta hasta la que se pretende llegar, sino también los pasos para alcanzarla.

A través de un proceso de planificación estratégica, las organizaciones pueden comprender cuál es su estado actual, dónde desean estar y, por lo tanto, qué es lo que deben llevar a cabo para lograrlo. De forma general, las etapas del proceso son: crear la estrategia, planear la estrategia; y, alinear la organización con la estrategia.

Continuando con el estudio, lo invito a revisar el siguiente caso: [Tequila San Matías de Jalisco: un legado de México para el mundo](#) (pág. 19 – 22).

El recurso refiere la presentación de un caso de éxito sobre la producción de tequila, un destilado que proviene de la fermentación y posterior destilación del jugo procedente de la planta de agave. Muestra el proceso de como el agave para que sea considerado tequila tiene que proceder de la zona de denominación de origen y ser de la variedad azul o tequilana. El prenombrado caso incluye su principal aspecto de innovación, los principales impactos de esas innovaciones; y, un detalle de su proceso productivo.

Estos recursos didácticos utilizados en la semana 2 son propuestos con la finalidad de ilustrar de manera práctica los contenidos de la segunda parte de la unidad 1, es decir, son contenidos académicos que están enfocados hacia el aprendizaje como herramienta didáctica. Son textos cuyos contenidos exponen diversos conocimientos para un óptimo aprendizaje de su parte. Estos recursos didácticos se convierten en expedientes educativos cuyo significado es interpretado de diversos modos, siendo reconocidos como un conjunto de medios materiales que intervienen y facilitan el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Unidad 1. El proceso de la planificación estratégica (2^a. parte)

1.6. Modelo general del proceso estratégico

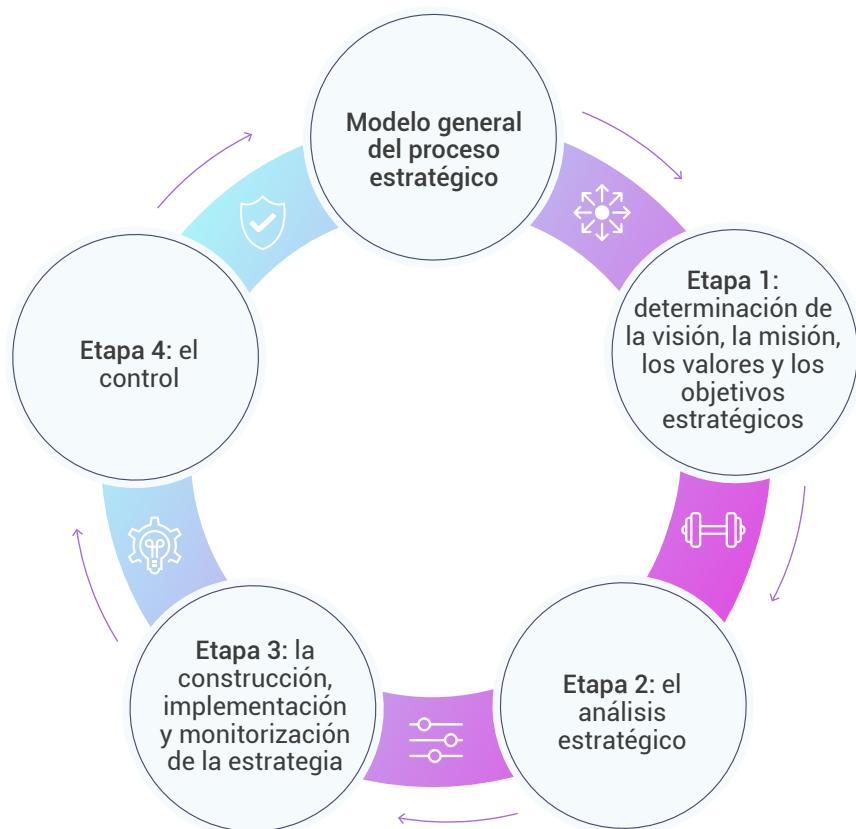
El propósito de la planeación estratégica es formular estrategias e implementarlas por medio de planes tácticos y operacionales (también llamados programas tácticos), con base en algunas premisas.

La planeación estratégica debe:

- **Ser sistemática:** la planeación estratégica tiene mucho que ver con el comportamiento sistémico y holístico y poco con el comportamiento de cada una de sus partes. Implica a la organización como un todo y se refiere a su comportamiento medular.
- **Enfocarse al futuro:** la planeación estratégica tiene mucho que ver con el futuro de la organización. Está orientada a largo plazo. La visión organizacional es importante para definir los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar con el tiempo. Es un puente que conecta con el futuro.
- **Crear valor:** la planeación estratégica tiene que ver con el comportamiento orientado hacia los objetivos estratégicos. Sin embargo, la estrategia no solo debe servir a algunos grupos de interés (*stakeholders*) de la organización, sino que debe crear valor para todos ellos, sean accionistas, clientes, proveedores, ejecutivos, empleados, etcétera.
- **Ser participativa:** todos los miembros de la organización deben formular y entender la planeación estratégica. Como existen innumerables caminos que llevan al futuro, la planeación estratégica debe ser un conjunto alineado de decisiones que moldee el camino elegido para llegar a él.

- **Tener continuidad:** la planeación estratégica sirve para articular y preparar la estrategia. Sin embargo, no debe ser algo que solo se haga una vez cada año. No es algo discontinuo. Cuanto mayor sea el cambio del entorno, tanto mayor será la cantidad de planeación y replaneación estratégicas que deban hacerse continuamente.
- **Ser implementada:** la implementación de la planeación estratégica es el principal desafío. Para que tenga éxito, todas las personas de la organización la deben poner en práctica, todos los días y en todas sus acciones.
- **Ser monitoreada:** el desempeño y los resultados de la planeación estratégica deben ser evaluados. Para ello, la estrategia debe incluir indicadores y datos financieros que permitan el monitoreo constante y permanente de sus consecuencias, a efecto de que sea posible aplicar medidas correctivas que garanticen su éxito. (Chiavenato, 2017).

Figura 5.
Modelo general del proceso estratégico



Nota. Paredes, V., 2023.

1.6.1. La actitud estratégica

Se llama actitud estratégica a la actitud directiva que toma la empresa ante los cambios que se producen en el entorno que la rodea. Se trata de la forma de actuar, el comportamiento y la predisposición de la empresa ante los cambios que sufren los factores estratégicos y que afectan a su situación interna.

Figura 6.

La actitud estratégica



Nota. Tomado de *Tecnologías para la conexión* [Fotografía], por Sergey Nivens, 2023, [shutterstock](#). CC BY 2.0

1.7. Intención estratégica

Se trata de mirar hacia los lados y evaluar lo que las demás organizaciones hacen y planean. Además, es necesario contar con algún mecanismo que permita transformar la intención estratégica en acción y que la convierta en una realidad. Implica un esfuerzo considerable para una organización. Las capacidades y los recursos actuales no serán suficientes. Esto obliga a la organización a ser más inventiva, a aprovechar al máximo los recursos limitados.

1.8. Preguntas básicas de la intención estratégica

- Misión organizacional: ¿cuál es el negocio de la organización?
- Visión organizacional: ¿cómo será el negocio de la organización en el futuro?

- Valores organizacionales: ¿qué es lo importante para la organización?
- Stakeholders o grupos de interés: ¿quién tiene interés en obtener esos resultados?, ¿cuáles son los grupos de interés estratégicos de la organización?
- Propuesta de valor: ¿quiénes son los clientes y qué consideran valioso de los productos y servicios de la organización?
- Objetivos organizacionales: ¿cuáles son los resultados que se esperan de la organización?

1.9. Misión organizacional

La misión organizacional debe considerar los siguientes aspectos:

- La razón de ser de la organización.
- El papel de la organización en la sociedad.
- La naturaleza del negocio de la organización.
- El valor que la organización crea para sus grupos de interés.
- Los tipos de actividades en los que la organización debe concentrar sus esfuerzos en el futuro.

1.9.1. Formulación de la declaración de la misión de la organización

La formulación de misión describe los valores y prioridades de la empresa. La misión empresarial se define como una declaración duradera de objetivos que distingue a una organización de otras similares. Es un compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.

1.9.2. ¿Por qué es importante la declaración de la misión?

La declaración de la misión es tan importante como un modelo de negocios, se trata de capturar en una oración las metas esenciales y la filosofía de la empresa. Además, sirve también para informarles a los trabajadores, clientes y proveedores de qué se trata la empresa.

Figura 7.

La declaración de la misión de la empresa



Nota. Tomado de Rompecabezas [Fotografía], por mozakim 2023, [shutterstock](#). CC BY 2.0

Lo invito a desarrollar las siguientes actividades para poder reforzar sus conocimientos.



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Analice y comprenda el modelo general del proceso estratégico en la figura 2.5 del **texto básico**, con la finalidad que entienda como un modelo estratégico integral provee herramientas útiles para definir objetivos, identificar los habilitadores de los resultados y asignar los recursos disponibles a aquellos temas de mayor impacto.
2. Ahora lo invito a desplegar una lectura comprensiva del contenido de la primera y segunda parte de la unidad 1 en el **texto básico** del componente, para lo cual le sugiero elaborar un cuadro comparativo. (Zavala Ojeda, 2017), con los contenidos de los fundamentos de la planeación estratégica. No olvide

considerar esta unidad como una introducción a las siguientes, en consideración de que le van a aportar algunos conocimientos previos relevantes para la comprensión y adecuada percepción cognitiva de contenidos posteriores. [Estrategias de enseñanza para la promoción de aprendizajes significativos.](#)

Elaborar el cuadro comparativo le permitirá organizar la información de acuerdo con los conceptos de criterio establecidos. La finalidad principal es establecer las diferencias entre los conceptos incluidos.

Nota. conteste la actividad en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

3. Realice la autoevaluación para comprobar sus conocimientos.
-



Autoevaluación 1

Seleccione la alternativa correcta de respuesta:

1. La planeación tiene tres niveles:
 - a. El estratégico, el táctico y el operacional.
 - b. El directivo, el operativo y el funcional.
 - c. El administrativo, el financiero y el programático.
2. Los planes tácticos integran ámbitos:
 - a. Políticos, legales y administrativos.
 - b. Financieros, de producción y mercado.
 - c. Geográficos, sociales y ambientales.
3. La planeación estratégica incluye:
 - a. Planes políticos, sociales y gubernamentales.
 - b. Planes, programas y proyectos.
 - c. Planes tácticos, operativos y logro de objetivos.
4. La planeación financiera de un plan operativo están formadas por:
 - a. Flujo de presupuesto, flujo de caja y plan de inversiones.
 - b. Flujos de efectivo de explotación, inversión; y, financiación.
 - c. Inventarios, créditos e impuestos.
5. La planeación de la producción está integrada por:
 - a. El plan de inversiones, aplicaciones y créditos.
 - b. El plan de capacidad, de mantenimiento y abastecimiento.
 - c. El programa de contingencias, emergencias y fortuitos.

6. La planeación de la producción refiere además un:
- Programa de fidelización, de mejoramiento continuo y de contingencia.
 - Plan de capacitación, de formación y de desarrollo comercial.
 - Programa de calidad, plan de uso de la mano de obra y plan de capacitación.
7. Los componentes del plan de mercadotecnia son:
- Proyecto de investigación, plan de ventas y plan de publicidad.
 - Proyecto de inversión, plan de cuentas y plan de presupuesto.
 - Proyecto de ejecución, plan de inducción y plan de productividad.
8. La planeación de recursos humanos abarca los siguientes elementos:
- Plan de salud, plan de riegos y plan de seguridad.
 - Plan de puestos y salarios, plan de incentivos y plan de capacitación.
 - Plan de presupuesto, plan de inversiones y plan de créditos.
9. La planeación administrativa de un plan operativo está formada por:
- Plan de metas, plan de objetivos y plan de competencia.
 - Plan de mejoras, plan de capacidad y plan de mantenimiento.
 - Plan rector de informática, estructura organizacional e infraestructura.

10. ¿Cuál es la meta que busca el sistema de procesos de la planeación por nivel jerárquico y por tipo de actividad?
- a. El logro de los objetivos departamentales de la organización.
 - b. La elaboración del plan de inversiones y la evaluación de sus proyectos.
 - c. La evaluación del presupuesto y definición de los parámetros de operaciones.

[Ir al solucionario](#)



Semana 3

Durante esta semana debe leer comprensivamente la tercera parte de la **unidad 1 del texto básico**: definición preliminar del negocio, utilizando para el efecto estrategias para su aprendizaje significativo. Le recomiendo tomar en cuenta todas las sugerencias del docente con el objeto de alcanzar un resultado de aprendizaje significativo.

Con el objeto de profundizar en el estudio de los contenidos académicos de esta semana, lo invito a desarrollar la lectura sugerida; y, a revisar el video. Lo motivo para que haga una lectura intensiva y concentre su estudio y atención en la definición preliminar del negocio. Ánimo y buena suerte.

Los recursos que va a utilizar para este resultado de aprendizaje son:

Realice la lectura del siguiente recurso Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones*, 3a. ed.. México D.F.: McGraw – Hill, pág. 51 – 55.

La lectura contribuirá al conocimiento del proceso de declaración de la misión de la organización, consolidará en el estudiante el primer gran conjunto de conocimientos sobre ella y también representará el primer esbozo de la definición del negocio.

Del mismo modo, de lectura al siguiente recurso Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). *Administración Estratégica: Teoría y Casos, un enfoque integral*, 11a. ed. México, D.F.: Cengage Learning®, pág. 04 – 32.

La lectura expondrá cómo un administrador estratégico, es la pieza clave en el proceso de creación de las estrategias. Debe asumir su responsabilidad al formular estrategias para alcanzar una ventaja competitiva y al ponerlas en práctica, encabezar el proceso de creación.

El siguiente recurso refiere la presentación de un caso de éxito sobre una modificación genética para impulsar la producción de ajo, una planta bulbosa, vivaz y rústica. Su raíz se compone de bulbillos, conocidos tradicionalmente como dientes de ajo, unidos por la base formando un cuerpo con forma redondeada llamada cabeza. El prenombrado caso incluye su principal aspecto de innovación, los principales impactos de esas innovaciones; y, un detalle de su proceso productivo.

Continuando con el estudio, lo invito a revisar el siguiente caso: [Una modificación genética para impulsar la producción de ajo mexicano](#) (pág. 23 – 26).

Este caso detalla la innovación del proceso de producción genética del ajo. Muestra cómo se incrementa el rendimiento por hectárea y como el producto alcanza una forma homogénea, de manera que todos los dientes que conforman la cabeza son uniformes y mantienen el color blanco aperlado, características que son apreciadas en el mercado y lo convierten en un producto altamente competitivo.



Observe el siguiente videotutorial sobre [Aprendizaje basado en Investigación](#) que se constituye como una herramienta principal para la comprensión del aprendizaje basado en investigación. Incluye los procedimientos con los que usted puede adquirir un pleno desarrollo práctico del tema, lo que influye en el crecimiento de su percepción cognitiva y metodológica.

El aprendizaje basado en investigación consiste en la aplicación de estrategias de enseñanza y aprendizaje que tienen como propósito conectar la investigación con la enseñanza, las cuales permiten la incorporación parcial o total del estudiante en una investigación basada en métodos científicos, bajo la supervisión de un asesor académico.

En consecuencia, la enseñanza basada en investigación hace referencia al diseño de un sistema en donde los estudiantes requieren hacer conexiones intelectuales y prácticas entre el contenido y habilidades declarados en un programa, y los enfoques de investigación y fronteras de las disciplinas que lo integran.

Unidad 1. El proceso de la planificación estratégica (3^a. parte)

1.10. Definición preliminar del negocio

La definición de negocio de la organización incluye tres elementos:

- Las necesidades del cliente: lo que se está tratando de satisfacer.
- Los grupos de clientes o a quién se está tratando de satisfacer.
- Las actividades, tecnologías y capacidades de la organización, o cómo se ocupa la empresa, de la creación y entrega de valor a los clientes, así como la satisfacción de sus necesidades.

Figura 8.

Definición preliminar del negocio



Nota. Tomado de concepto de siembra y plantación [Fotografía], por Singkham 2023, [shutterstock](#). CC BY 2.0

1.11. Redefinición del negocio

Replantear el negocio y redefinirlo en función de las potencialidades del mercado de la empresa, es un ejercicio necesario, que cada cierto tiempo, debe realizar la dirección de una organización. Es imprescindible plantearse la actividad de la empresa, desde las tres dimensiones del negocio.

- Función.
- Tecnologías.
- Grupos de clientes.

1.12. Visión organizacional

La organización que crea una visión diseña el futuro, el largo plazo; define un estado deseado, un estado ideal. Es una expresión de optimismo, que repercutirá en donde la organización quiere estar; y, por ende, debe definir un proceso rentable y sostenible para llegar.

El líder de hoy debe visualizar el mañana: una visión organizacional clara, lograble, motivadora y excitante al mismo tiempo. Liderar con visión le provee a la organización el camino hacia la creación de su futuro.

El elemento más poderoso para la creación de una organización con resultados sostenibles, a mediano y largo plazo, indiscutiblemente, es la visión organizacional. Una gran cantidad de líderes minimizan este aspecto fundamental para ser un líder exitoso. Las investigaciones son concluyentes en el poder de la visión, como el aspecto más esencial para lograr un alineamiento de todos los colaboradores, sin importar el nivel organizacional, hacia lo que hay que hacer en el camino para alcanzar la misma.

La visión organizacional contesta un aspecto fundamental de lo que es la técnica de dirección y gestión de empresas de cualquier líder; basado en una pregunta que parece simple, pero poderosa y compleja a su vez: ¿a dónde queremos llegar? Su respuesta parecería sencilla, pero contestar esta pregunta revela que su contestación no lo es, y llegar a ella, en un marco realista, mucho menos.

1.12.1. Premisas para elaborar la visión de los negocios

- Adherencia a los hechos reales.
- Descripción concisa, pero potente.
- Equilibrio de todos los grupos de interés.

1.12.2. Alineación de la visión de los negocios

- Esclarece la dirección de los negocios a todos los grupos de interés.
- Describe una condición futura.

- Motiva a los grupos de interés involucrados para que ejecuten las acciones necesarias.
- Ofrece un enfoque.
- Inspira a las personas a trabajar en busca de un conjunto integrado de objetivos.

1.12.3. Elaboración de la visión de los negocios

Las etapas del proceso de elaboración de la visión de los negocios son:

- Primer esbozo.
- Etapa de coalición.
- Dinámica de grupo.
- Desalineación del proceso.
- Duración.
- Producto final.

1.12.4. El poder de persuasión de la visión de los negocios

Persuadir significa convencer, hacer que una persona acepte una idea que alguien propone. Es una de las estrategias de comunicación más comunes, utilizando argumentos como base para influenciar a los demás en sus decisiones. En el mundo de los agronegocios, persuadir es convencer a un cliente para que compre un producto o conozca el servicio que se oferta.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en las actividades que se describen a continuación:

1. Analice y comprenda el organizador gráfico con los componentes principales del proceso de la planeación estratégica, incluido en el texto de bibliografía complementaria (figura 1.5), (Hill, Jones, & Schilling, 2015). Cuando usted comprenda los prenombrados contenidos en donde el proceso de planificación ha pasado de táctica a destreza, de ofrecer datos a ofrecer soluciones, de ser técnica, a ser un elemento informativo, de ser una función de planificación, a ser un integrante proactivo; registrará que algunas organizaciones han desaparecido por no examinar la necesidad de implementar una administración estratégica y reconocerá su capacidad para responder aquellas preguntas trazadas previo a identificar que el referido escenario ha sobrellevado un cambio notorio. Esta actividad de aprendizaje le permitirá resolver de forma pertinente el juego 2 descrito en la actividad inmediatamente posterior.
2. Gamificación: laberinto secuencia.

La siguiente actividad afianzará en usted el conocimiento para determinar adecuadamente los componentes principales del proceso de la planeación estratégica.

[El proceso de la planeación estratégica y la definición del negocio](#)

3. Luego de haber revisado la tercera parte de la unidad 1 le solicito desarrollar una lectura comprensiva de contenidos del **texto básico** del componente, para lo cual le propongo tratar el tema de la definición del problema, investigación exploratoria y el proceso de investigación a través de la elaboración de una matriz de clasificación. (Zavala Ojeda, 2017). Debe considerar esta unidad

como parte fundamental del proceso de planeación estratégica, en consideración de que le va a aportar conocimientos relevantes para la comprensión y adecuado razonamiento de sus contenidos.

Elaborar una matriz de clasificación le permitirá disponer de una herramienta estándar de evaluación de modelos estratégicos a la que a veces se denomina matriz de precisión en atención a que el gráfico que se construye compara los valores reales con los valores de predicción para cada estado de predicción especificada en el proceso de planeación estratégica. [Estrategias de enseñanza para la promoción de aprendizajes significativos.](#)

Nota. conteste la actividad en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.



Semana 4

Durante la cuarta semana lea comprensivamente la cuarta parte de la **unidad 1 del texto básico**. El proceso de enseñanza aprendizaje ha resultado muy interesante; y, por lo tanto, usted debe poner el mismo empeño que en la semana anterior con el objeto de alcanzar un nivel importante de conocimiento. Ánimo, lo está haciendo muy bien hasta ahora.

Los recursos que va a utilizar para este resultado de aprendizaje son:

Con el objeto de progresar en el estudio de los contenidos académicos de esta semana, lo invito a desarrollar la lectura sugerida; y, a revisar el video. Le recomiendo hacer una lectura comprensiva del recurso; y, centrar su interés en la filosofía corporativa de la organización.

Lo invito a realizar la lectura de: Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones*, 3a. ed.. México D.F.: McGraw – Hill, pág. 55 – 60.



Del mismo modo, observe el siguiente videotutorial sobre la **Estrategia y filosofía empresarial** de una organización que se constituye como una herramienta para la comprensión de la filosofía de una empresa como un conjunto de elementos que definen las prácticas empresariales que utiliza un negocio para alcanzar sus objetivos comerciales. Permite fortalecer las relaciones con sus clientes y resume el ambiente, la cultura y los valores de la compañía.

Estos dos recursos le ayudarán a comprender cómo la filosofía empresarial es un conjunto de principios y creencias que guían todas las decisiones de una organización. Su objetivo es sentar las bases sobre las que un negocio construirá sus productos y relaciones. Puede registrarse en un documento escrito o ser una práctica establecida en la misma cultura organizacional.

Su importancia radica en su vinculación con los resultados empresariales, lo que quiere decir que concentra cada una de las fortalezas de la organización para que las acciones estén debidamente coordinadas para obtener los resultados esperados. Esta estrategia es quizás la más importante para una empresa, ya que abarca la misión, visión y valores de un negocio. Busca plantear metas a largo plazo y es necesario trabajar en ella para hacer más eficientes los procesos de toma de decisiones, así como el mercado hacia el que se dirige.

Finalmente, lo invito a revisar el siguiente caso: **Modelo Integral de Innovación para el cultivo de arándano con calidad de exportación** (pág. 27 – 30).

El caso refiere la presentación de un caso de éxito sobre un modelo integral de innovación para el cultivo de arándano, una baya que crece como un pequeño arbusto; y, es uno de los alimentos con mayor contenido de antioxidantes, vitamina C, potasio y fibra. Su consumo fortalece el sistema inmunitario. Evalúa el impacto de las innovaciones tecnológicas en el crecimiento y la calidad de la planta. Refiere como los frutos de calidad por planta aumentan, así como su tamaño y tiempo de vida útil. Su calidad, sabor y tamaño, son características altamente valoradas por el mercado consumidor.

Unidad 1. El proceso de la planificación estratégica (4^a. parte)

1.13. Filosofía corporativa de la organización

La filosofía corporativa de la organización es una construcción ideada de adentro hacia afuera, independiente del entorno externo. Está compuesta por sus principios y valores organizacionales y por los objetivos de su misión. "Ideología" (del griego idea, idea + logos, tratado) significa la "forma de pensar" que caracteriza a un individuo, grupo de personas u organización. La ideología constituye un sistema de ideas generales que es la base del comportamiento individual o colectivo. La filosofía corporativa de una organización incluye sus principios y valores. (Chiavenato, 2017).

Figura 9.

Filosofía corporativa de la organización



Nota. Tomado de Visión, concepto de nube de palabras sobre fondo negro [Ilustración], por serato 2023, [shutterstock](#). CC BY 2.0

1.13.1. Principios y valores organizacionales

Constituyen el tercer elemento más importante en la carta magna de una organización. Junto a las declaraciones de misión y visión conforman el marco de dirección y orientación de las actividades para el conjunto de personas que hacen vida en una organización.

Los principios y valores organizacionales se refieren a las creencias y convicciones que influyen decisivamente en el comportamiento de los miembros de una organización. Estos principios orientan y determinan cómo los miembros de una organización perciben e interpretan los problemas y toman decisiones. La alineación de los miembros de una organización conforme a los principios y valores permiten la vida en sosiego dentro de la organización y a cada uno actuar de modo correcto. La cultura organizacional se basa en un proceso de aprendizaje a lo largo de la historia de la empresa, en la medida que hace frente a las variadas situaciones de su entorno. Esta construcción se elabora a través del tiempo, define los límites del comportamiento moral en una empresa, crea una distinción entre una organización y las otras, y transmite una cierta identidad a sus miembros. Cabe señalar que la cultura no es espontáneamente difundida dentro de la empresa, es necesario asumir una iniciativa para hacerla explícita .

1.14. Grupos de interés (stakeholders)

Existen varias definiciones relativas al concepto de grupos de interés o stakeholders (también llamados partes interesadas), pero todas tienen en común el tratarse de aquellas personas, grupos, colectivos u organizaciones que se ven afectadas, de forma directa o indirecta, por las actividades o decisiones de las organizaciones. Esta definición recoge no solo a personas y/o grupos internos a la organización, sino también externos a ella y con diferentes grados de implicación.

Figura 10.

Grupos de interés (stakeholders)



Nota. Tomado de gráfico de infografías vectoriales que representa a varios interesados [Ilustración], por Darride 2023, [shutterstock](#). CC BY 2.0

1.14.1. El potencial de conflictos entre intereses diferentes

En general, los administradores hacen énfasis en los accionistas o propietarios (*shareholders*): el grupo de interés más obvio del negocio en detrimento de otros grupos. Los accionistas invierten capital en una organización con la expectativa de obtener un rendimiento, cuando menos un mínimo, sobre sus inversiones financieras y un aumento en su patrimonio personal. La política de maximizar las utilidades de las inversiones traduce esas expectativas, mediante el reparto de las ganancias generadas en detrimento de otras inversiones de la

organización, como la investigación y el desarrollo, siendo revertido a los accionistas, en el corto plazo.

Figura 11.

Los accionistas o propietarios (shareholders)



Nota. Tomado de Empresario apuntando a SHAREHOLDERS inicia sesión en pantalla virtual con iconos de personas enlazados como red [Fotografía], por Atstock Productions 2023, [shutterstock](#). CC BY 2.0

1.15. Propuesta de valor

Una propuesta de valor es una práctica original estratégica que tiene como objetivo darle al cliente una idea clara, concisa y transparente de cómo un negocio en particular puede ser relevante para él. Desarrollar esta idea es uno de los pasos clave de cualquier estrategia de planificación. Es un error comenzar un nuevo negocio sin tener este concepto bien formulado.

Cada empresa se funda sobre la base de pilares de actuación y de prácticas ante el mercado y el público. Estas ideas deben guiar la propuesta de valor y a partir de ellas este negocio ofrecerá sus productos o servicios al público. Cuando se desarrolla la propuesta, se entiende qué es lo que ofrecerá la empresa, por lo que es esencial ser muy transparente en este contenido.

1.15.1. Procesos de creación, desarrollo y difusión de valor

La creación de valor se identifica con la generación de utilidad o riqueza por parte de la empresa en un ejercicio o período de tiempo. Tradicionalmente, el objetivo de las empresas agroproductivas ha pasado de ser la consecución del máximo beneficio a lograr la supervivencia. La creación de valor es aumentar para el cliente el valor psicológico de una experiencia, de un servicio o de un producto, y, por tanto, la posibilidad de vendérselo más caro. Ejemplo: en el mercado de la pulpa fruta congelada hay variedad de oferta y de muchos precios diferentes.

La propuesta de valor es una estrategia que pone en marcha la empresa para distinguirse de sus competidores por algo en concreto y así obtener el asentimiento del público. Se define como aquello que la hace disímil y que los clientes potenciales valoran. Como se dice, no es un *claim*, de hecho, eso vendrá después y muy probablemente irá evolucionando y cambiando con el tiempo, mientras que la propuesta pueda mantenerse.

Figura 12.

Procesos de creación, desarrollo y difusión de valor



Nota. Tomado de Zumo de naranja natural en el frasco de vidrio [Fotografía], por pilipphoto, 2023, [shutterstock](#). CC BY 2.0

1.16. Objetivos organizacionales

En muchas organizaciones agroproductivas los objetivos organizacionales son establecidos formalmente por votación de sus accionistas; en otras, por votación de los miembros de la dirección, en alineación con sus consejos de administración o por un pequeño número de directivos, y, en otras, por el individuo que posee o dirige toda la organización. La organización alcanza la eficiencia en la medida que logra sus objetivos. No obstante, existen organizaciones que tienen varios objetivos de forma simultánea y legítima. Algunas suman nuevos objetivos a sus objetivos originales y otras los modifican con el transcurso del tiempo.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Lo invito a desarrollar las siguientes actividades para reforzar sus conocimientos.

1. Analice y comprenda las tendencias de las agroindustrias, patrones e impactos en el desarrollo, "[Agroindustrias para el desarrollo](#)". (FAO, 2013), pág. 51 – 97 y, elabore un resumen descriptivo redactando sus propias conclusiones.

Elaborar un resumen descriptivo le permitirá comprender cómo la agroindustria constituye un medio para transformar materias primas agrícolas en productos con valor agregado, generando al mismo tiempo ingresos y oportunidades de empleo y contribuyendo al desarrollo económico global tanto en los países desarrollados como en los países en desarrollo.

2. Ahora; y, con el objeto de que usted evalúe sus conocimientos, lo invito a realizar la autoevaluación 2, que incluye contenidos de la unidad 1. Para el efecto deberá escoger en cada una de las 10 preguntas una alternativa de respuesta de entre las 3 expuestas.



Autoevaluación 2

Seleccione la alternativa correcta:

1. El proceso de la planeación estratégica tiene por objeto:
 - a. Crear el mapa o el camino que se seguirá hasta que se definan los resultados deseados.
 - b. Diseñar las acciones de identificación, recopilación, análisis y difusión de la información.
 - c. Mejorar el proceso de toma de decisiones.
2. La primera actividad del proceso de la planeación estratégica consiste en:
 - a. Que todos los miembros de la organización estén involucrados en el desafío corporativo.
 - b. Reflexionar acerca de la intención estratégica de la organización.
 - c. Sostener el enfoque en el adversario.
3. La misión de la organización es:
 - a. El impulso inicial y el compromiso de los fundadores o los dirigentes.
 - b. El conocimiento de la esencia de la organización.
 - c. La declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados.
4. La declaración de la misión de la organización es:
 - a. Un llamado general a la acción y debe partir del supuesto de que la organización como un todo se comprometerá a cumplir esa misión.
 - b. Los tipos de actividades en los que la organización debe concentrar sus esfuerzos en el futuro.
 - c. El valor que la organización crea para sus grupos de interés.

5. La definición de negocio de la organización incluye tres elementos:
 - a. El anteproyecto, el proyecto y el presupuesto.
 - b. Las necesidades del cliente, los grupos de clientes y las actividades, tecnologías y capacidades de la organización.
 - c. El estudio de mercado, el estudio técnico y el estudio financiero.
6. Un negocio se puede definir desde tres dimensiones:
 - a. Económica, financiera y operativa.
 - b. Mercado bursátil, mercado financiero y mercado comercial.
 - c. Mercados o segmentos, sectores de actuación; y, tecnología y procesos.
7. Un negocio se debe entender como:
 - a. Un proceso de satisfacción del cliente y no como uno de producción de mercancías.
 - b. Un proceso de investigación de mercados y no como uno de levantamiento de información.
 - c. Un proceso de comercialización de productos suntuarios y no como uno de satisfacción del cliente.
8. La elaboración de la visión de los negocios es:
 - a. Una expresión de voluntad que permite una lectura individual del negocio.
 - b. Un proceso cargado de emoción debido a que trata de reconocer la razón de ser de la organización.
 - c. Una consecuencia de la oferta y demanda de productos y servicios.

9. La visión de los negocios, aun cuando solo sea una imagen, tiene:
- Una transformación que comienza por la comprensión de las dimensiones del cambio.
 - Una de las prioridades de menor importancia para las personas de la organización.
 - Una fuerza sociológica real que influye en las opciones y las reacciones actuales de todos los grupos de interés.
10. Los *stakeholders* son:
- A aquellos individuos o grupos que tienen interés e impacto en la organización y en los resultados de sus acciones.
 - Criterios de urgencia para sobrellevar a cada grupo de acuerdo al grado de importancia que tengan para la organización.
 - Factores de evaluación para la gestión administrativa de la organización.

[Ir al solucionario](#)

3. Para concluir con éxito la unidad 1, lo motivo a desarrollar una lectura comprensiva de los contenidos del **texto básico** del componente, para lo cual le propongo tratar el tema del proceso de la planeación estratégica; e, intención estratégica a través de la elaboración de una matriz de inducción. (Zavala Ojeda, 2017). Recuerde que puede implementar actividades diversas que salgan de la rutina con el objeto de promover un aprendizaje significativo. Tenga presente que la lectura, la escritura y la oralidad son tareas que como estudiante debe tener en consideración de manera permanente. [**Estrategias de enseñanza para la promoción de aprendizajes significativos.**](#)

Elaborar una matriz de inducción le permitirá al estudiante disponer de una estrategia académica que consiste en la construcción de un cuadro de doble entrada que le permita relacionar información valiosa previo a tomar decisiones estratégicas basadas en información.

Nota. conteste la actividad en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

Resultado de aprendizaje 2

- Conoce instrumentos de planificación estratégica.

El resultado de aprendizaje 2 le permitirá a usted conocer y entender cómo la planificación estratégica es un proceso continuo que admite a las organizaciones adaptarse a un entorno dinámico y cambiante que utiliza instrumentos que armonizan 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.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 5

En el desarrollo de la quinta semana debe leer comprensivamente la primera parte de la unidad 2: esquema de planeación estratégica en el agronegocio (**cap. 4 y 6) del texto básico**: utilizando para el efecto estrategias para su aprendizaje significativo.

La planificación estratégica en el agronegocio es un proceso complejo de toma de decisiones llevado a cabo de manera dinámica y flexible que considera la racionalidad económica como principal componente en el diseño de objetivos y planes operativos; y, otorga atención a situaciones inmediatas más que aquellas a largo plazo.

Los recursos que va a utilizar para este resultado de aprendizaje son:

Con el objeto de consolidar los contenidos académicos de esta semana, lo invito a desarrollar la lectura sugerida a continuación; y, a revisar el video, recuerde que estos temas los encuentra en el **texto básico**, por lo que le sugiero revisar la parte teórica y práctica para que usted pueda

adquirir un mayor nivel de comprensión. Le recomiendo hacer una lectura comprensiva del siguiente recurso; y, centrar su interés en el esquema de planeación estratégica en el agronegocio.

Lo invito a realizar la lectura del siguiente recurso Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones*, 3a. ed.. México D.F.: McGraw – Hill, pág. 63 – 76.

La lectura le permitirá entender cómo el entorno contextual es aquella situación en la que está inserta la organización que funciona como un sistema abierto, realiza transacciones e intercambios con el hilo conductor del negocio. Por tanto, todo lo que sucede en su entorno externo influye en lo que sucede en su interior. Influye en general en las organizaciones de forma amplia y decisiva.



Por otra parte, les pido observar con mucha atención el presente videotutorial del [Proceso de Planificación Estratégica – Planeamiento Estratégico](#), cuyo contenido promueve la definición del marco y las directrices de la compañía mediante un conjunto de actuaciones que permiten integrar las expectativas de los grupos de interés en la estrategia de la organización, identificando objetivos concretos y diseñando acciones específicas que contribuyen a la evolución de un tejido empresarial.

El proceso de planificación estratégica es una herramienta que permite obtener un diagnóstico preciso que permite en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas. Asimismo, representa el fomento de una estrategia para la organización, la cual gira en torno a ella.

El proceso de planificación estratégica – planeamiento estratégico es una guía para ayudar a las empresas a encaminar sus esfuerzos directos hacia el éxito y es a través de ella visualizar objetivos concretos a corto, mediano y largo plazo e irlos conquistando para al final obtener un resultado general.

Finalmente, lo invito a revisar el siguiente caso: "Alimento de los dioses": entre innovación, conservación y mercado (pág. 31 – 34).

El caso refiere la presentación de un caso de éxito sobre la producción de cacao, un producto alimenticio de elevadas cualidades y valor proteico. Utilizado como base para la fabricación de bebidas, golosinas o alimentos con sabor a chocolate que aporta vitaminas A y B, minerales como el calcio, fósforo, hierro, magnesio, cobre y potasio. El prenombrado caso incluye su principal aspecto de innovación, los principales impactos de esas innovaciones; y, un detalle de su proceso productivo. Muestra la principal innovación implementada para profesionalizar el sistema agroecológico a través de la sostenibilidad de recursos, que conserven la biodiversidad de las parcelas de producción y empleen especies que generen un ingreso económico adicional en la producción del cacao.

Unidad 2. Esquema de planeación estratégica en el agronegocio, (1^a. parte)

2.1. Diagnóstico estratégico externo

El entorno actual de los negocios se caracteriza por cambios rápidos, profundos y discontinuos que afectan a las personas, las organizaciones y la sociedad en general. Por un lado, esos cambios son provocados por la acción de muchos agentes que forman, simultáneamente, un campo de fuerzas caóticas y dinámicas, cuyas derivaciones son desconocidas e imprevistas.

Para hacer un diagnóstico estratégico externo, los directivos de las organizaciones deben seleccionar de entre una gran variedad de información aquella que podrían contener cambios relevantes y significativos, y deben percibir, por medio de la reflexión y las motivaciones personales u organizacionales, lo que está sucediendo en su entorno. Mirar más allá de las fronteras de la organización es fundamental para el éxito. Por ello es necesario desarrollar una visión

periférica que pueda descubrir horizontes y que permita visualizar el mundo de los negocios con todas sus dimensiones y dinamismo. (Chiavenato, 2017).

2.2. Conocimiento del entorno contextual o macroentorno

El entorno contextual funciona como un sistema abierto, realiza transacciones e intercambios con el contexto.

Entre los elementos del macroentorno están:

- Factores legales y políticos.
- Factores demográficos.
- Factores socioculturales.
- Factores económicos.
- Factores tecnológicos.
- Factores medioambientales.

2.2.1. Las cuatro fuerzas disruptivas

A saber:

- **La era de la urbanización:** la población mundial tuvo un crecimiento anual de 65 millones de personas en las últimas tres décadas, algo como el surgimiento de siete ciudades del tamaño de Chicago cada año. Además, se está volviendo cada vez más urbanizada y está creando nuevos mercados.
- **Cambio tecnológico acelerado:** está reduciendo el ciclo de vida de los productos, servicios, soluciones, conocimientos, etc., y creando un increíble avance en el procesamiento y la conectividad, además de una increíble revolución de datos y en la creación de modelos de negocios.
- **Un mundo de edad cada vez más avanzada:** con índices de fertilidad más bajos y aumento de la longevidad.

- **Intenso flujo de comercio, personas, finanzas y datos:** en una impresionante expansión de conexiones, transacciones e intercambios.

2.2.2. Indicadores del entorno contextual

Se pueden analizar a partir de sus diferentes aspectos, o sea el entorno demográfico, el económico, el político/legal, el sociocultural, el tecnológico y el de los recursos naturales (medio ambiente).

2.2.3. Entorno o análisis demográfico

El entorno demográfico incluye a la gente, y la gente constituye los mercados. Las tendencias demográficas son los cambios en la edad, estructura familiar, población geográfica, características de educación y diversidad poblacional.

Los principales indicadores que se emplean en el proceso de la información del entorno demográfico son:

- Tamaño, densidad y distribución geográfica de la población.
- Tasa de movilidad de la población y proceso migratorio.
- Tasa de crecimiento y de envejecimiento de la población.
- Tasa de matrimonios, de natalidad y de mortalidad.
- Estructura de edad, familia y vivienda.
- Nivel de escolaridad.
- Composición étnica y religiosa.

2.2.4. Entorno o análisis económico

El análisis de las tendencias de las variables económicas que afectan la oferta y la demanda de productos y servicios en los mercados emplea indicadores como:

- Ingreso real de la población.
- Tasa de distribución del ingreso.
- Tasa de crecimiento del ingreso.
- Configuración geográfica (globalización).

- Patrón de consumo y gasto.
- Nivel de empleo.
- Tasa de interés, inflación y cambio.
- Mercado de capitales.
- Distribución del ingreso.
- Balanza de pagos.
- Nivel del Producto Interno Bruto (PIB).
- Reservas de divisas.

Figura 13.

Entorno o análisis económico



Nota. Tomado de *Hand sostiene una bolsa de dinero en dólares sobre un fondo de plantación de zanahorias [Fotografía]*, por Andrii Yalanskyi, 2023, [shutterstock](#). CC BY 2.0

2.2.5. Entorno o análisis político y legal

Cada vez es mayor la influencia que el proceso político legal de las sociedades ejerce en la conducta de las organizaciones. Con indicadores como:

- Política monetaria, tributaria, fiscal y de previsión social.
- Legislación tributaria, comercial, laboral y penal.

- Política de relaciones internacionales.
- Legislación para la protección ambiental.
- Políticas de regulación, desregulación y privatización.
- Legislación federal, estatal y municipal.
- Estructura de poder.

2.2.6. Entorno o análisis sociocultural

Los principales indicadores utilizados en el proceso de información del entorno sociocultural son:

- Hábitos de las personas respecto de las actitudes y los supuestos.
- Creencias y aspiraciones personales.
- Relaciones interpersonales y estructura social.
- Movilidad entre clases.
- Origen urbano o rural de los determinantes del estatus.
- Actitudes en razón de las preocupaciones individuales frente a las colectivas.
- Distintos grados de fragmentación de los subgrupos culturales.
- Situación socioeconómica de cada segmento de la población.
- Composición de la fuerza de trabajo.
- Estructura de la educación.
- Medios de comunicación de masas.
- Preocupación por el medioambiente .
- Preocupación por la salud y la condición física.

2.2.7. Entorno o análisis tecnológico

Los principales indicadores empleados en el proceso de información del entorno tecnológico son:

- Avance tecnológico.
- Proceso de destrucción creativa.
- Aplicación en nuevos campos de la ciencia.
- Programas de investigación y desarrollo.
- Identificación de patrones aceptados.
- Manifestaciones reaccionarias frente a los avances tecnológicos.

- Adquisición, desarrollo y transferencia de tecnología.
- Velocidad de los cambios tecnológicos y actualización del país.
- Protección de marcas y patentes.
- Nivel de investigación y desarrollo del país.
- Incentivos gubernamentales para el desarrollo tecnológico.

Figura 14.

Entorno o análisis tecnológico



Nota. Tomado de Teclado portátil con planta en crecimiento. Concepto de informática ecológica [Fotografía], por Troyan, 2023, [shutterstock](#). CC BY 2.0

2.2.8. Entorno o análisis de los recursos naturales

Los principales indicadores utilizados en el proceso de información del entorno de los recursos naturales son:

- Escasez de las materias primas.
- Costo de la energía.
- Calentamiento global.
- Contaminación ambiental.
- Amenazas de nuevas enfermedades.
- Catástrofes naturales.
- Sostenibilidad.

Figura 15.

Entorno o análisis de los recursos naturales



Nota. Tomado de *Granja de té en chiang rai, Tailandia* [Fotografía], por WPixz, 2023, [shutterstock](#). CC BY 2.0

2.3. Conocimiento del entorno de las relaciones o microentorno

El microentorno de las relaciones incluye un conjunto de factores competitivos: la amenaza de nuevas organizaciones participantes, los proveedores, el poder de negociación de los compradores, los productos sustitutos y el grado de intensidad de la rivalidad entre competidores, el cual ejerce influencia directa en la organización, en sus acciones y reacciones comparativas. Las interacciones entre estos cinco factores determinan el potencial de ganancias de un sector de negocios dado. El desafío reside en localizar una posición del sector en la que la organización pueda influir favorablemente en los factores competitivos o defenderse de la influencia de estos.

2.3.1. Análisis sectorial

El análisis sectorial se debe elaborar con base en cuatro dimensiones:

- La dimensión de los grupos estratégicos, que permitirá que una organización dirija sus esfuerzos contra competidores específicos.
- La dirección de la evolución sectorial mientras pasa por las diferentes etapas de la competencia a lo largo de una curva de cambios.
- El nivel de estabilidad del entorno, según los grados de turbulencia y las diferentes economías de escala que pueden coexistir dentro de los sectores donde operan los grupos estratégicos.
- La dimensión de la composición de las fuerzas de la competencia que actúan en el sector.

2.3.2. Grupos estratégicos

Los grupos estratégicos constituyen un conjunto de empresas en una industria que siguen la misma o similares estrategias para competir a lo largo de una serie de dimensiones clave. Y en razón a ello, se puede encontrar evidencia de su existencia evaluando las diferencias en los activos y en las capacidades de las empresas, e igualmente, en las inversiones en activos para crear barreras de movilidad, mecanismos de aislamiento y otro tipo de asimetrías industriales.

2.3.3. Rivalidad entre grupos estratégicos

Los grupos estratégicos se caracterizan por la similitud de opciones estratégicas de las organizaciones que los componen, lo cual puede provocar un grado de rivalidad mayor o menor entre ellos, dependiendo de los siguientes factores:

- Grado de superposición de los mercados meta.
- Resultado de la diferenciación de productos.
- Grado de superposición de las dimensiones estratégicas.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en las actividades que se describen a continuación:

1. Analice y comprenda la matriz de los indicadores de categorías generales del entorno o análisis, cuadro 4.1 del **texto básico**.

El análisis y la comprensión de esta [matriz de indicadores](#) de categorías generales del entorno o análisis le permitirá a usted definirla como una herramienta de planeación que identifica en forma resumida los prenombrados indicadores objetivos del entorno, coadyuva a que la gestión de las organizaciones sea eficiente; y, facilita a sus integrantes mejorar su desempeño, permitiéndoles evaluar la gestión y mejorar los niveles de aprendizaje en la organización.

2. Analice y comprenda el nivel de la turbulencia del entorno y enfoques estratégicos en el cuadro 4.3 del **texto básico** con la finalidad que comprenda como un modelo estratégico integral provee herramientas útiles para definir objetivos, identificar los habilitadores de los resultados y asignar los recursos disponibles a aquellos temas de mayor impacto, facilitando la gestión y la toma de decisiones en períodos de cambio.
3. Gamificación: el cumplimiento de la actividad 3 en la guía didáctica virtualizada contribuirá con su conocimiento competitivo y organizacional a través de los indicadores de categorías generales del entorno o análisis. Este aprendizaje le proveerá de herramientas de comunicación estratégica assertiva y de prevención, logrando, autoconocimiento y autorregulación. Usted deberá gamificar el desarrollo de una estrategia sectorial en un sistema de producción determinado.

[Diagnóstico estratégico externo](#)

4. Previo a finalizar la primera parte de la unidad 3 lo aliento a realizar una lectura comprensiva de contenidos del **texto básico** del componente, para lo cual le propongo tratar el tema de la investigación por encuesta tradicional a través de la elaboración de un diagrama causa-efecto. (Zavala Ojeda, 2017). Debe considerar esta unidad como parte fundamental del proceso del levantamiento de línea base, en consideración de que le va a aportar conocimientos relevantes para la comprensión y adecuado razonamiento de sus contenidos. [Estrategias de enseñanza para la promoción de aprendizajes significativos.](#)

La elaboración de un diagrama causa-efecto permitirá al estudiante a través de una representación gráfica mostrar la relación cualitativa e hipotética de los diversos factores claves de éxito que intervienen como instrumentos en el proceso de planeación; y, que pueden favorecer un efecto o fenómeno determinado.

Nota. conteste la actividad en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.



Semana 6

Durante la sexta semana lea comprensivamente la segunda parte de la **unidad 2 del texto básico**: esquema de planeación estratégica en el agronegocio, utilizando para el efecto estrategias para su aprendizaje significativo y procedimientos que como estudiante debe emplear en forma consciente, controlada e intencional como instrumentos flexibles para aprender significativamente y solucionar problemas.

Los recursos que va a utilizar para este resultado de aprendizaje son:

Con el objeto de consolidar los contenidos académicos de esta semana, lo invito a desarrollar la siguiente lectura sugerida; y, a revisar el video. Le recomiendo hacer una lectura comprensiva del recurso; y, centrar

su interés en el proceso del esquema de planeación estratégica en el agronegocio.

En el **texto básico** igualmente usted encontrará ejemplos y casos prácticos desarrollados que facilitarán la comprensión de cada uno de los temas abordados en esta semana, para lo cual, debe revisar los **capítulos 4 y 6 del texto básico**.

Lo invito a realizar la lectura del siguiente recurso Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones*, 3a. ed. México D.F.: McGraw – Hill, pág. 76 – 81.

La lectura contribuirá con la percepción del estudiante sobre la evolución de las organizaciones como un intento constante de mejorar, adoptar y ajustar la estrategia y estructura de manera creciente o radical para acomodar los cambios que ocurren en el ambiente. El estudiante debe recordar que las organizaciones están pasando por una transformación fundamental en todo el mundo.



Además, observe el siguiente video sobre la [Estrategia competitiva y cadena de valor](#) que se constituye como una herramienta principal para la comprensión de una estrategia competitiva en una cadena de valor. Incluye una clase magistral de Michael Porter y los procedimientos con los que usted puede adquirir un pleno desarrollo práctico del tema, lo que influye en el crecimiento de su percepción cognitiva y metodológica.

La cadena de valor permite identificar y analizar actividades con una importancia estratégica a la hora de obtener alguna ventaja competitiva. Dependiendo del criterio que se utilice a la hora de desagregar y analizar dichas actividades, se puede obtener distintos tipos de cadenas de valor para una misma empresa.

En la cadena de valor, se asigna un valor y un coste a cada actividad y se busca valores, fortalezas y debilidades para obtener una ventaja competitiva. Después se puede realizar varias acciones: cambiarla,

mejorarla, mantenerla o eliminarla. Si se implanta la aplicación de la cadena de valor, se genera una mayor satisfacción del cliente, manteniendo una ventaja competitiva, mejorando la relación entre el cliente y el proveedor basados en un diagnóstico y estudio de mercado sobre los servicios y actividades que se ofrecen.

Continuando con su estudio lo invito a revisar el siguiente caso:

[Diversificación de cultivos y exportación de café orgánico](#) (pág. 35 – 38).

El caso refiere la presentación de un caso de diversificación de cultivos de café orgánico producido sin la ayuda de sustancias químicas artificiales, como ciertos aditivos, pesticidas y herbicidas. Se siembra a la sombra de otro tipo de árboles de mayor altura, lo cual proporciona humedad que ayuda a la producción de un café de alta calidad. Este proceso busca contribuir a la mejora del suelo, utilizando técnicas que lo hagan más fértil. El prenombrado caso incluye su principal aspecto de innovación, los principales impactos de esas innovaciones; y, un detalle de su proceso productivo.

Unidad 2. Esquema de planeación estratégica en el agronegocio, (2^a. parte)

2.4. Evolución sectorial

Los sectores de negocios siguen un ciclo de cambios estructurales que repercuten directamente en la planeación estratégica de las organizaciones, las cuales pueden evolucionar o retroceder. Estos cambios son provocados por el desarrollo mismo de las interacciones de las fuerzas de la competencia en el sector en cuestión. Es importante seguir la evolución del sector porque esta afectará las condiciones de su actividad para recibir inversiones y los esfuerzos de las organizaciones que actúan en él; además, exige ajustes estratégicos en lo planeado. La capacidad para prever posibles alteraciones de la estructura competitiva en un sector disminuye el costo de adaptación porque, cuando las modificaciones resultan evidentes para todos los interesados,

a veces, podría ser demasiado tarde para obtener una ventaja competitiva con las oportunidades que ha generado el cambio.

El concepto del ciclo de vida de los productos se puede asociar al intento por anticipar la evolución sectorial. (Chiavenato, 2017). La hipótesis plantea que, a semejanza de lo que ocurre con la tesis respecto de los productos, los sectores pasan por cuatro etapas de competencia:

- Incertidumbre.
- Transición.
- Madurez.
- Descenso.

2.4.1. Turbulencia del entorno

La turbulencia dentro de una organización se refiere a situaciones complejas y dinámicas que no se espera que pasen y no se pueden prever. El hacer frente a este fenómeno se ha convertido en un reto enorme para las empresas.

2.5. Modelo del análisis sectorial de Porter

El modelo de análisis de las cinco fuerzas de la competencia amplía la base analítica del sector, en razón de que esas fuerzas muestran que la competencia en un sector envuelve todas las organizaciones del mismo. Los proveedores, los compradores, los participantes potenciales, por no hablar de los competidores, compiten todos entre sí por el margen que podría generar el sector.

Las situaciones que determinan el incremento de la rivalidad en los sectores, en razón de cada fuerza de la competencia, son:

- Amenaza de nuevas organizaciones.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los compradores.
- Amenaza de productos sustitutos.
- Intensidad de la rivalidad entre los competidores.

- Barreras elevadas para la salida.

2.6. Diagnóstico estratégico interno

El diagnóstico estratégico de la organización, también llamado análisis organizacional o auditoría interna, es una evaluación de la competitividad de sus principales áreas de potencialidad, de los puntos fuertes que debe explotar con más intensidad, y de sus debilidades, o los puntos débiles que debe corregir o perfeccionar.

Figura 16.

Diagnóstico estratégico interno



Nota. Tomado de *Datos de investigación analítica y concepto de salud médica de empresa de negocios [Fotografía]*, por sasirin pamai, 2023, [shutterstock](#). CC BY 2.0

2.7. Evaluación de la competitividad de la organización

La competitividad es medida a través de indicadores que evalúan diferentes aspectos de la vida de una organización. Este tipo de medidas son utilizadas para diferentes fines. Por una parte, son referencia para la toma de decisiones sobre inversión porque ofrecen un diagnóstico sobre muchos elementos que son vitales para su operación, por lo que una organización más competitiva, se traduce en una mejor opción para la inversión y, por lo tanto, para la generación de empleo.

Por otro lado, la evaluación de competitividad habitualmente es utilizada para establecer las áreas en las que los diferentes niveles jerárquicos pueden dirigir sus esfuerzos, pues proporcionan información sobre múltiples elementos, los cuales guardan una relación entre sí.

Figura 17.

Evaluación de la competitividad de la organización



Nota. Tomado de *plantación de lechugas en el invernadero* [Fotografía], por Pressmaster, 2023, [shutterstock](#). CC BY 2.0

2.7.1. El desafío de la evaluación de la competitividad

Conocer la naturaleza y extensión de los cambios tecnológicos y las innovaciones organizativas, describir las nuevas prácticas de gestión de los recursos humanos, analizar los factores asociados a su implantación y reconocer las estrategias que las empresas utilizan para mejorar su capacidad de competir, constituyen los objetivos básicos de la evaluación de la competitividad. Este proceso integra con coherencia las nuevas tecnologías con el cambio de la estructura interna y obtiene un alto compromiso de sus trabajadores cada vez más responsables y autónomos. Es una referencia imprescindible para el amplio colectivo de investigadores en los ámbitos de la planificación estratégica y gestión sostenible de agronegocios, de la economía de la empresa, economía

industrial, gestión de recursos humanos, gestión de calidad y, en general, de temas que profundizan en el conocimiento de una cadena de valor agroproductiva y el compromiso que esta adquiere para mejorar su capital organizacional y humano.

2.8. Recursos y competencias organizacionales

Los recursos son todos los bienes físicos necesarios para el funcionamiento de la organización. Estos incluyen los edificios, terrenos, máquinas y equipo, herramientas, también las instalaciones, las materias primas; y, sobre todo, su proceso de transformación. En cambio, las competencias, en el sentido agroempresarial, son el conjunto de atributos que una organización debe tener y que le permiten desarrollar una acción o actividad dentro del ámbito de su trabajo. Es decir, el conjunto de actividades para las cuales una empresa ha sido estructurada para poder realizar una serie de tareas.

Figura 18.

Recursos y competencias organizacionales



Nota. Tomado de tractor cultiva una plantación de papas [Fotografía], por Andrii Yalanskyi, 2023, [shutterstock](#). CC BY 2.0

2.9. Arquitectura organizacional

La arquitectura organizacional es una alineación, un orden, de los niveles más altos de la agroempresa con los más bajos; en el que todas las áreas de la empresa deben actuar en conjunto para alcanzar los objetivos. Tiene mucha utilidad para identificar de la organización y su relación para lograr obtener los objetivos.

Es la forma en cómo se distribuyen las funciones y responsabilidades que debe cumplir cada miembro que forma parte de una agroempresa para alcanzar los objetivos propuestos. Es decir, el sistema jerárquico elegido para organizar a los colaboradores en el organigrama empresarial, gracias al cual se reparte el trabajo y las responsabilidades y se aborda la organización interna y la coordinación.

Toda empresa debe planificar el proceso de sus tareas y definir los puestos y responsabilidades de las personas que integran la organización.

Figura 19.

Arquitectura organizacional



Nota. Tomado de *Estructura de la jerarquía empresarial* [Fotografía], por Miha Creative, 2023, [shutterstock](#). CC BY 2.0

2.9.1. Nuevos diseños organizacionales

La implementación de nuevos diseños organizacionales aborda una importancia eficiente para implantar nuevos diseños en una agroempresa. Es fundamental para acercarse a lo más nuevo de la estructura y diseño de toda empresa, ya que con eso puede establecer recomendaciones para inducir en la organización.

El nuevo diseño organizacional permite llevar a cabo de una manera más adecuada las tareas que se deben ejecutar para obtener los resultados deseados. Sin un diseño organizacional no se tendría un rumbo claro hacia dónde se dirige la agroempresa y de qué manera se debe enfocar para cumplir sus metas. Una empresa que dispone de una nueva y clara estructura organizacional se beneficia al tener establecida la cantidad de recurso humano que requiere para poder llevar a cabo sus funciones, tener delimitadas las responsabilidades y los responsables de cada área o proceso.

2.9.2. Organizaciones sin fronteras

El tema de eliminar las barreras entre departamentos y áreas aparece una y otra vez en las publicaciones sobre administración empresarial. Se considera que es una condición imprescindible para crear una mayor concentración en el mercado y los clientes. Las fronteras organizacionales se están derribando en cuatro niveles diferentes:

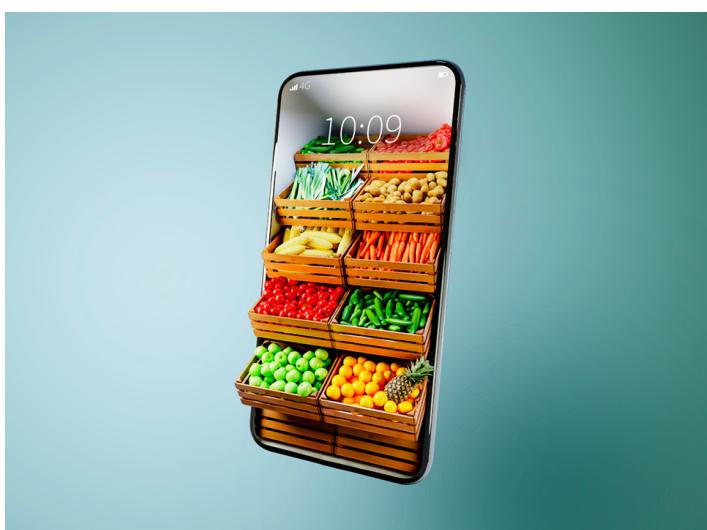
- Eliminación de las barreras verticales.
- Eliminación de las barreras horizontales.
- Eliminación de las barreras externas.
- Eliminación de las barreras geográficas. (Chiavenato, 2017).

2.9.3. Organizaciones virtuales

Las organizaciones virtuales son formas organizativas nuevas, que resultan de: primero, reemplazar las interacciones cara a cara con interacciones remotas, soportadas por comunicaciones electrónicas y segundo, proveer acceso en tiempo real a toda la información de la empresa para todos los trabajadores.

La característica que diferencia a las organizaciones virtuales de otros tipos de organizaciones es el uso preponderante de las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación) para proveer la interacción de individuos de forma remota. Su formación es el resultado de la confluencia del desarrollo de nuevas tecnologías de la información y del desarrollo de nuevos conceptos gerenciales y organizacionales, también trae como consecuencia el surgimiento de nuevos factores que obligan a redimensionar el tradicional concepto original.

Figura 20.
Organizaciones virtuales



Nota. Tomado de Servicio para la aplicación de entrega [Fotografía], por Bro Crock, 2023, [shutterstock](#). CC BY 2.0

2.9.4. Principios básicos de la arquitectura organizacional

La arquitectura organizacional debe considerar que las contingencias siguientes son principios básicos:

- Factores del entorno.
- Dimensiones de la organización.
- Perfil operacional.
- Consecuencias en el comportamiento. (Chiavenato, 2017).

2.9.5. Arquitectura organizacional como variable dependiente de la estrategia

La arquitectura empresarial conduce a que se pueda establecer una visión clara sobre los objetivos, las metas, y líneas de negocio en la agroempresa. Permite la identificación del estado actual de esta y la describe como una estructura coherente y articulada en todos sus componentes.

La estructura es variable, dependiente de la estrategia económica, cultural, social, política o tecnológica como la base para todo desarrollo estratégico. Pueden, y deben, marcar la tendencia hacia una línea de producción y comercialización. Sin duda, son una gran fuente de inspiración para la cadena de valor agroproductiva.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Estimado estudiante, le animo a desarrollar las siguientes actividades para reforzar sus conocimientos.

1. Observe e interprete los cuadros 6.1: clasificación de los recursos organizacionales y 6.2: estructura analítica de los recursos de la organización, en el **texto básico**.

Con el desarrollo de esta actividad usted conocerá desde su perspectiva individual la clasificación de los recursos organizacionales; y, la estructura analítica de los recursos y competencias organizacionales. La presente actividad práctica le permitirá determinar la estructura organizacional básica, definir los mecanismos de operación; y, planificar los mecanismos de decisión de la arquitectura organizacional.

2. Ahora; y, con el objeto de que usted evalúe sus conocimientos, lo invito a desarrollar la autoevaluación 3, que incluye contenidos de la unidad 2: e squema de planeación estratégica en el agronegocio. Para el efecto deberá escoger en cada una de las 10 preguntas una opción de respuesta de entre las 3 alternativas expuestas.



Autoevaluación 3

Seleccione la alternativa correcta:

1. El entorno contextual o macroentorno de una organización es:
 - a. La dimensión del entorno donde la organización ejerce una influencia limitada.
 - b. La estimación, cuantitativa y cualitativa, de los índices de desempeño real y potencial del mercado.
 - c. Un sistema abierto de transacciones e intercambios operativos.
2. El diagnóstico estratégico externo de una organización se ocupa de:
 - a. Comparar los factores de inducción a un mercado potencial.
 - b. Estudiar los diversos factores y fuerzas del entorno externo.
 - c. El volumen de información sobre el entorno organizacional interno.
3. En el diagnóstico estratégico externo, se debe tomar en cuenta el contagio de:
 - a. Dos fuerzas disruptivas.
 - b. Tres fuerzas disruptivas.
 - c. Cuatro fuerzas disruptivas.
4. Rastrear el entorno contextual consiste en:
 - a. Identificar las señales de cambio en el entorno contextual y sus tendencias.
 - b. Aprovechar las oportunidades en medio de turbulencia y grandes desafíos.
 - c. Asegurar la evolución de la organización por medio de oportunidades visibles.

5. Los principales indicadores que se emplean en el proceso de la información del entorno demográfico son:
 - a. Ingresos, nivel de educación y capacidad de adquisición.
 - b. Tamaño, densidad y distribución geográfica de la población.
 - c. Estrato económico, político y sociocultural.
6. El análisis de las tendencias de las variables económicas que afectan la oferta y la demanda de productos y servicios en los mercados emplea indicadores como:
 - a. Tasa de crecimiento poblacional y tasa interna de rendimiento.
 - b. Tasa activa y tasa pasiva de intercambio financiero.
 - c. Tasa de distribución del ingreso y tasa de interés, inflación y cambio.
7. El entorno o análisis político y legal se refiere:
 - a. Al análisis de las leyes, códigos, instituciones y corrientes ideológicas.
 - b. Al nivel del gasto público, dinero en circulación y legislación tributaria.
 - c. A los impuestos estatales y leyes sobre el uso del espacio público.
8. El entorno o análisis sociocultural se refiere:
 - a. Al papel del hombre y la preocupación por el medioambiente.
 - b. Al análisis de las tendencias de las creencias, valores, normas y costumbres.
 - c. A la falta de acceso a la educación, las semillas, los fertilizantes y el agua.

9. Entre los factores de los indicadores del entorno o análisis demográfico están:
- a. Tasas de interés, inflación y cambio.
 - b. Política monetaria, tributaria, fiscal y previsión social.
 - c. Tamaño, densidad y distribución geográfica de la población.
10. Entre los factores de los indicadores del entorno sociocultural están:
- a. Relaciones interpersonales y estructura social.
 - b. Manifestaciones reaccionarias frente a los avances tecnológicos.
 - c. Calentamiento global.

[Ir al solucionario](#)

3. Para cumplir con éxito la unidad 3, le sugiero hacer una lectura comprensiva de los contenidos del **texto básico** del componente, para lo cual le propongo tratar el tema del esquema de planeación estratégica en el agronegocio a través de la elaboración de un mapa cognitivo. (Zavala Ojeda, 2017). Puede implementar actividades diversas que salgan de la rutina con el objeto de promover un aprendizaje más significativo. Recuerde que la lectura, la escritura y la oralidad son tareas autónomas que como estudiante debe tener en consideración de manera permanente.
- Estrategias de enseñanza para la promoción de aprendizajes significativos.**

La elaboración del mapa cognitivo le permitirá entender como a través de una construcción teórica el estudiante abarcará aquellos procesos que le posibilitarán adquirir, codificar, almacenar, recordar y manipular la información sobre la naturaleza estratégica del entorno de una organización.

Nota. conteste la actividad en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.



Semana 7

Unidad 2. Esquema de planeación estratégica en el agronegocio, (3^a. parte)

En esta semana debe leer comprensivamente la tercera parte de la **unidad 2 del texto básico**: esquema de planeación estratégica en el agronegocio, utilizando para el efecto estrategias para su aprendizaje significativo.

Recuerde que esta semana concluye la unidad 2. Debe poner el mismo empeño que en la semana inmediatamente anterior con el objeto de alcanzar un nivel importante de conocimiento. Ánimo, lo está haciendo muy bien hasta ahora...

Los recursos que va a utilizar para este resultado de aprendizaje son:

Con el objeto de consolidar los contenidos académicos de esta semana, lo invito a atender la lectura sugerida, a revisar el video, a estudiar el caso; y, a observar la presentación interactiva. Le recomiendo hacer una lectura comprensiva del recurso; y, centrar su interés en el proceso de comprensión del esquema de planeación estratégica en el agronegocio.

Lo invito a realizar la lectura del siguiente recurso Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones*, 3a. ed. México D.F.: McGraw – Hill, pág. 117 – 128.

La lectura ilustrará al estudiante en cómo la organización por procesos es un conjunto de actividades realizadas por personas o sistemas de una organización, con el objetivo de lograr un resultado, ya sea generando valor para el cliente, reduciendo costos o creando un producto o servicio innovador.



Por otra parte, le pido observar atentamente el video [Introducción a los Agronegocios: Planificación](#) que se constituye en una herramienta para la comprensión de que los agronegocios representan actualmente una opción al crecimiento y desarrollo de mecanismos integrados al reconocimiento de opciones productivas en el sector agropecuario. De esta manera, se fortalece el crecimiento del mercado, demanda y desarrollo de agroproductos.

El proceso de planificación en el ámbito de los agronegocios es un proceso continuo que se focaliza en lo que sucede fuera de la empresa, que proporciona información permanente sobre el mercado y que debe servir para tomar decisiones a la medida de las necesidades de la empresa. Supone el asesoramiento en la implantación de cultivos. Incluye el análisis técnico y económico del mismo previo a satisfacer las necesidades de alimentación del consumidor final; y la rentabilidad y crecimiento de la empresa.

La especialización, diversificación, descentralización e integración son las claves del sistema de agronegocios. En consecuencia, el proceso de planificación es un proceso complejo de toma de decisiones llevada a cabo de manera dinámica y flexible que considera la racionalidad económica como principal componente en el diseño de objetivos y planes operativos.

Ahora, le recomiendo revisar el siguiente caso: "[Pioneros en la exportación de café orgánico bajo un modelo de Comercio Justo](#)". (Pág. 39 – 42).

El caso refiere la presentación de un caso de un grupo pionero en la exportación de café orgánico bajo un modelo de comercio justo, un modelo comercial que pone al centro los seres humanos y la sostenibilidad social, económica y ambiental de las sociedades; significando el trabajo, respetando el medioambiente y fomentando una gestión responsable y sostenible de los recursos naturales. El prenombrado caso incluye su principal aspecto de innovación, los principales impactos de esas innovaciones; y, un detalle de su proceso productivo. Incluye la obtención de un sello de calidad que garantiza al consumidor la satisfacción de la compra directa a los productores, a un precio que ayude a mejorar las condiciones de vida de las comunidades caficultoras y les permita contar con los medios necesarios para asumir su propio desarrollo.

Finalmente, le sugiero revisar la siguiente presentación: [esquema de planeación estratégica en el agronegocio](#) donde encontrará información sobre la organización por procesos y competencias esenciales de la organización.

Lo invito a realizar la lectura del siguiente recurso: Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones*, 3a. ed. México D.F.: McGraw – Hill, pág. 117 – 128.

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en las actividades que se describen a continuación:



Actividades de aprendizaje recomendadas

Estimado estudiante, realice las actividades propuestas a continuación:

1. Analice y comprenda el cuadro 6.5: La cadena básica de valor, **pág. 125 del texto básico**, con el objeto de que la identifique como un modelo de negocios que describe el rango completo de actividades necesarias para crear un producto o servicio en las agroempresas que producen bienes, desde la etapa de concepción hasta la de distribución.

El análisis y comprensión de la actividad dirigirá al estudiante a una interpretación adecuada sobre la importancia de las cadenas de valor agroproductivas que en un proceso de desarrollo emprendedor radica en la comprensión de la organización no solo en su individualidad, sino también en cómo se adaptará a su entorno y cómo puede aprovechar sinergias y oportunidades para mejorar su eficiencia.

2. **Gamificación**

La gamificación motiva el empleo de mecánicas de juego en entornos y aplicaciones no lúdicas con el fin de potenciar la motivación, la concentración, el esfuerzo, la fidelización y otros valores positivos comunes. Esta gamificación permitirá al estudiante definir la cadena de valor como aquella herramienta encargada de analizar y estudiar el conjunto de actividades que la organización realiza, con el fin de diferenciar los procesos más relevantes para la misma y obtener la mayor cantidad de ventajas competitivas que sea posible.

[Cadenas de valor y sistemas de valor](#)

3. Al concluir con éxito la primera y segunda parte de la unidad 2, le sugiero hacer una lectura comprensiva de los contenidos del **texto básico** del componente, para lo cual le propongo tratar el tema: esquema de planeación estratégica en el agronegocio a través de la elaboración de un mapa mental (Zavala Ojeda, 2017). No olvide que debe implementar actividades diversas que salgan de la rutina con el objeto de promover un aprendizaje significativo. Recuerde que la lectura, la escritura y la oralidad son tareas autónomas que como estudiante debe tener en consideración de manera permanente. [**Estrategias de enseñanza para la promoción de aprendizajes significativos**](#)

La elaboración del mapa mental permitirá al estudiante expresar, organizar y representar la información de forma lógica y creativa, cartografiando las reflexiones sobre el tema. Unas ideas pueden generar otras y se puede ver cómo se conectan y relacionan siguiendo una estructura radial a partir de un núcleo.

Nota. conteste la actividad en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.



Semana 8

En la semana 8 no se desarrolla contenido académico, sin embargo; y, con el objeto de planificar las actividades finales del bimestre, es muy importante que usted atienda las siguientes sugerencias pedagógicas, enfocadas en la planificación de las actividades finales del mismo; y, en la revisión de las unidades de estudio, previo a la evaluación bimestral.

Los recursos que va a utilizar para este resultado de aprendizaje son:

Le recomiendo hacer una lectura intensiva de los recursos detallados a continuación; y, centrar su interés en el proceso de comprensión del esquema de planeación estratégica en el agronegocio.

Lo invito a realizar la lectura del siguiente recurso Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones*, 3a. ed. . México D.F: McGraw – Hill, pág. 27 – 128

La lectura permitirá al estudiante revisar todo el contenido académico incluido en el primer bimestre de actividades académicas previo a su preparación para la evaluación bimestral.

Además, le sugiero revisar el contenido de: [Las estrategias empresariales del agronegocio en la era de la financiarización. El caso de El Tejar](#), con el objeto de tener una percepción objetiva de las estrategias empresariales del agronegocio en la era de la financiación (2018).



Actividades de aprendizaje recomendadas

El proceso del esquema de planeación estratégica en el agronegocio es la base para planificar y decidir los presupuestos, discutiendo las necesidades del entorno local, las oportunidades de asociación, los recursos que se necesitarán, los tiempos y fechas límites, las responsabilidades y el rendimiento. Le solicito estar atento en las siguientes actividades de aprendizaje, no olvide que situaciones similares suceden en la realidad del campo disciplinar; y, que su participación se convertirá en una forma de contribución y producción del conocimiento de manera organizada, imparcial y sistemática, de ahí su importancia. Finalmente deberá evaluar sus conocimientos en la autoevaluación 4.

Ahora, realice las siguientes actividades:

1. Analice y comprenda la Figura III.1 del cuadro de la formulación de la estrategia en el **texto básico**, conceptualice los 15 numerales del prenombrado organizador gráfico.

Analizar y comprender la actividad contribuirá con el estudiante a ilustrar cómo la formulación de la estrategia caracteriza 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. La lectura de la experiencia embarcará al participante en un ambicioso intento por obtener una comprensión más holística del procedimiento de formulación.

2. Con el objeto de que usted se prepare para la evaluación bimestral; y, con el ánimo de que evalúe sus conocimientos, lo invito a desarrollar la autoevaluación 4, que incluye contenidos de unidad 2: Esquema de planeación estratégica en el agronegocio. Para el efecto deberá escoger en cada una de las 10 preguntas una alternativa de respuesta de entre las 3 opciones expuestas.
-



Autoevaluación 4

Seleccione la alternativa correcta:

1. La evaluación de la competitividad de la organización es:
 - a. Un proceso para crear ventajas competitivas con recursos y habilidades
 - b. La dinámica que permitirá mantener el éxito por medio del desempeño básico
 - c. Un índice elevado de éxito para la toma de decisiones de los directivos
2. La evaluación de la competitividad debe tomar en cuenta:
 - a. Experiencias pasadas que han tenido éxito
 - b. Las percepciones de jefes y subordinados que poseen una perspectiva valiosa
 - c. La garantía de que las actividades organizacionales tengan éxito en el futuro
3. Las organizaciones de desempeño superior se concentran en:
 - a. Una reingeniería de los flujos de trabajo y desarrollo de equipos matriciales
 - b. Un conjunto diferenciado de procesos, recursos y capacidades
 - c. La administración de los procesos fundamentales de los negocios
4. El diagnóstico estratégico de la organización debe empezar por:
 - a. La parte más simple, concreta y visible
 - b. La parte más compleja, frágil y opaca
 - c. Las capacidades individuales de los empleados y las patentes

5. La cultura organizacional incluye:
 - a. La llave del éxito para la evolución sostenible de la organización
 - b. Los aspectos de la actividad de la organización
 - c. La clasificación de los recursos organizacionales
6. La arquitectura organizacional se basa en:
 - a. Una dimensión básica
 - b. Dos dimensiones básicas
 - c. Tres dimensiones básicas
7. Los mecanismos de operación de la arquitectura organizacional indican:
 - a. Los asociados internos de la organización y lo que se espera de ellos
 - b. Los recursos de información para ayudar al proceso de la toma de decisiones
 - c. Su propio diseño para operar con eficiencia y eficacia
8. Las organizaciones virtuales identifican:
 - a. Las tecnologías de la información y la comunicación
 - b. Las oportunidades del mercado y movilizan rápidamente los recursos
 - c. Las tecnologías del aprendizaje y el conocimiento
9. En la organización por procesos, los procesos son:
 - a. Los proveedores interdependientes y mutuamente relacionados
 - b. Los mapas de los métodos y los procedimientos
 - c. Los medios que permiten alcanzar resultados y fines

10. Las organizaciones que tienen un desempeño superior comprenden que:
- a. Es necesario administrar los procesos fundamentales de los negocios
 - b. La atención y la retención de clientes no es indispensable
 - c. Deben fijar sus unidades de negocios en mercados específicos de productos

[Ir al solucionario](#)



Segundo bimestre

Resultado de aprendizaje 3

- Gestiona procesos de manufactura y servicios en los campos de Agroindustria y Alimentos.

El resultado de aprendizaje 3 permitirá al estudiante conocer la gestión de procesos de manufactura y servicios en los campos de agroindustria y alimentos. El desarrollo de agroindustrias competitivas es crucial para generar oportunidades de empleo e ingresos. Contribuye, además, a mejorar la calidad de los productos agrícolas y su demanda.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 9

Las agroindustrias tienen el potencial de generar empleo para la población rural, no sólo a nivel agrícola, sino también en actividades fuera de la explotación como manipulación, envasado, procesamiento, transporte y comercialización de productos alimentarios y agrícolas. Existen señales claras de que las agroindustrias están teniendo un impacto global significativo en el desarrollo económico y la reducción de la pobreza, tanto en las comunidades urbanas como rurales. Sin embargo, muchos países en desarrollo todavía no valoran todas las posibilidades que ofrecen las agroindustrias como motor de desarrollo económico.

Durante la novena semana debe leer comprensivamente la primera parte de la **unidad 3 del texto básico**: dirección estratégica y planeamiento empresarial.

Con el objeto de consolidar los contenidos académicos de esta semana, lo invito a atender la lectura sugerida, a revisar el recurso, ver el video; y, estudiar el caso. Le recomiendo hacer una lectura comprensiva de los recursos; y, centrar su interés en el proceso de dirección estratégica y planeamiento empresarial.

Los recursos que va a utilizar para este resultado de aprendizaje son:

Lo invito a realizar la lectura del siguiente recurso Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones*, 3a. ed. México D.F: McGraw – Hill, pág. 179 – 191

La lectura refiere como la definición de objetivos y formulación de estrategias se transforma en los fines o metas que han de desarrollarse a nivel estratégico y que la organización pretende alcanzar en un periodo determinado de tiempo. Puede decirse que esos objetivos son los que determinan qué es lo realmente importante en la estrategia organizacional. La definición y formulación son el cometido que se desea materializar; y, la meta que se ha de alcanzar, por lo que se suelen fundamentarse en la misión, visión y valores.

Ahora, revise el contenido del recurso [Formulación, ejecución y evaluación](#), con el objeto de tener una percepción objetiva de la formulación, ejecución y evaluación de la estrategia agroempresarial (2018).



De igual manera, le sugiero observar el siguiente video tutorial: [Competir en la agroindustria: Estrategias empresariales y políticas públicas para el siglo XXI](#) donde se muestra como en medio de un complejo conjunto de retos, las agroempresas innovadoras de América Latina tienen la oportunidad de integrarse mejor en las cadenas globales de valor. Para imponerse en el mercado internacional, aprovechan estrategias que van desde la producción fuera de temporada y los sellos de calidad hasta la tecnología de vanguardia y los productos personalizados. Igualmente refiere como la clave de la integración global está en manos del sector público, en atención a que los gobiernos deben cimentar la infraestructura y conducir la gestión de las instituciones que custodian la producción y tecnificación agropecuaria, promoviendo además el uso eficiente del suelo a fin de garantizar la soberanía alimentaria.

La estrategia empresarial es un estudio participativo en el cual los evaluadores y los gerentes de las agroindustrias trabajan en mutua colaboración. Deben tomar conciencia de los problemas y encontrar de manera conjunta las soluciones. Los evaluadores, además de señalar disfunciones, deben dar a la agroindustria la posibilidad de remediarlas por ella misma.

La agroindustria, agricultura intensiva, agronegocio o agroextractivismo, es la actividad económica que se dedica a la producción, industrialización y comercialización de productos agrícolas, ganaderos, forestales y otros recursos naturales biológicos. En consecuencia, se refiere a las actividades de manufacturación mediante las cuales se elaboran materias primas y productos intermedios derivados del sector agrícola. La agroindustria significa así la transformación de productos procedentes de la agricultura, la actividad forestal y la pesca.

Ahora, lo invito a revisar el siguiente caso: "[Centro Nacional de Investigación, Innovación y Desarrollo Tecnológico del Café](#)" (pág. 43 – 46).

El caso refiere la presentación del centro nacional de investigación, innovación y desarrollo tecnológico del café, creado con el objeto de estudiar los aspectos relacionados con la producción en las fincas, la cosecha, el beneficio, la calidad del grano, el manejo y la utilización de los subproductos de la explotación cafetera, y la conservación de los recursos. El prenombrado caso incluye su principal aspecto de innovación, los principales impactos de esas innovaciones; y, un detalle de su proceso productivo.

Unidad 3. Dirección estratégica y planeamiento empresarial (1^a. parte)

3.1. Definición de objetivos y formulación de estrategias

Tal como ocurre con el proceso de decisión, la planeación es siempre un conjunto integrado de decisiones, la planeación se refiere a la definición de objetivos, la elaboración de las estrategias para alcanzarlos y la elección de los cursos de acción que se seguirán para su debida consecución. Está enfocada en el futuro de la organización.

Estos son los requisitos que se imponen al proceso de la planeación estratégica: objetivos, estrategias y acciones. Un aspecto crucial de este proceso es su preparación, que debe estar a cargo de personas que interactúan y discuten entre sí, además de que intercambian ideas y negocian unas con otras, hasta llegar a una coincidencia respecto de las políticas decididas. Esto permite que los objetivos, las estrategias y los cursos de acción adquieran consistencia durante la elaboración del plan estratégico. (Chiavenato, 2017)

Figura 21.

Definición de objetivos y formulación de estrategias



Nota. Paredes, V., 2023.

3.1.1. La alquimia del crecimiento

En general, las organizaciones crean un horizonte futuro que alimenta sus objetivos principales:

- **Horizonte 1:** Define un core business (negocio central).
- **Horizonte 2:** Incluye oportunidades emergentes que ofrecen una variedad de nuevos negocios que la compañía puede desarrollar a través de licencias, o generados por socios o alianzas estratégicas.
- **Horizonte 3:** Representa nuevas ideas innovadoras.

3.2. El proceso de definición de objetivos

La importancia de los objetivos está relacionada con los mensajes internos y externos que envían hacia el interior o el exterior de la organización. Los objetivos presentan las siguientes características:

- Son guías para legitimar la existencia de la organización.

- Son guías para tomar decisiones.
- Son guías para dar consistencia a la organización.
- Son guías para hacer que la organización sea eficiente.
- Son guías para evaluar el desempeño.
- Son guías para mantener la racionalidad.

3.2.1. Naturaleza de los objetivos

En realidad, las organizaciones persiguen una gran cantidad de objetivos al mismo tiempo, cuando tratan de satisfacer a sus grupos de interés (stakeholders). Los objetivos están relacionados con:

- Accionistas y propietarios.
- Clientes y consumidores.
- Colaboradores, incluidos directivos, ejecutivos y personas que trabajan en una organización.
- Proveedores.
- Competidores.
- Agencias reguladoras, sindicatos, asociaciones gremiales, etc.
- La comunidad en donde está ubicada la organización.
- La sociedad.
- El gobierno.

Los objetivos deben cumplir ciertos requisitos fundamentales:

- Deben ser específicos y mensurables.
- Deben cubrir todas las áreas de resultados de la organización.
- Deben ser desafiantes, pero realistas.
- Deben ser definidos para un periodo determinado.
- Deben estar ligados a recompensas.
- Deben ser perceptiblemente relevantes.
- Deben ser comunicados de manera correcta.

3.2.2. Interacciones verticales de los objetivos

A partir de la declaración de la misión de la organización, se plantea una jerarquía de objetivos, en la cual los más amplios, o los objetivos organizacionales o estratégicos, que consideran los resultados que se esperan de ella como un todo, se desglosan en los objetivos de los negocios de las divisiones o de las unidades de negocios.

Los objetivos deben interactuar entre sí en el sentido vertical, de la alta gerencia hacia la base. Este enlace entre los objetivos de diferentes niveles es necesario para mantener la integridad y la consistencia del conjunto y para garantizar el efecto sinérgico en sus resultados. Con base en su amplitud y el tiempo necesario para que se concreten, Los objetivos presentan la siguiente jerarquía:

- Objetivos estratégicos.
- Objetivos tácticos.
- Objetivos operacionales.

3.2.3. Interacciones horizontales de los objetivos

Además de las interacciones verticales que incluyen diferentes niveles jerárquicos, los objetivos requieren interacciones horizontales, es decir, en el mismo nivel jerárquico. Estas últimas tienen lugar entre áreas paralelas o entre personas del mismo nivel en la organización. Es necesario reconocer las interfaces de las relaciones recíprocas entre departamentos y personas. Por un lado, las áreas superiores pueden transmitir objetivos absolutamente definidos dentro de un estrato que será especificado en el nivel inferior, como las decisiones de naturaleza cuantitativa o cualitativa. Por otro lado, se puede adoptar un planteamiento en el cual, a partir de las estrategias superiores, los departamentos del mismo nivel pueden establecer sus planes, programas y proyectos. (Chiavenato, 2017)

3.3. Administración por objetivos (APO)

La administración por objetivos hace énfasis en el establecimiento de un conjunto de objetivos tangibles verificables y mensurables. La APO desvía el enfoque en el desempeño de las actividades y los medios, en el cual la preocupación gira en torno a cómo los medios permiten llegar a los fines, y a los resultados esperados que resultarán de ese desempeño, en cuyo caso la preocupación está en los fines, que determinan los medios para llegar ahí.

Figura 22.

Administración por objetivos



Nota. Tomado de bloques de madera con estrategia empresarial de icono y plan de acción, espacio de copia [Fotografía], por LookerStudio, 2023, [shutterstock](#). CC BY 2.0

Existen varios sistemas de APO. Sus principales elementos comunes son:

- Establecimiento y especificación conjunta de objetivos entre el directivo y su superior por medio de una intensa negociación.
- Toma de decisiones participativas y establecimiento para cada departamento.
- Definición del tiempo.

- Interconexión de los diversos objetivos.
- Revisión periódica y evaluación constante.
- Retroalimentación del desempeño y énfasis en la medición.

3.4. Definición de objetivos

Los objetivos se definen con base en anhelos y expectativas humanas respecto de una condición futura ideal. Así se crea una tensión entre el deseo, representado por los valores y las actitudes, y la intención de los individuos, es decir, por sus motivaciones y comportamientos, y los medios disponibles.

Los objetivos se definen a partir de diferentes enfoques:

- Enfoque estadístico por extrapolación.
- Enfoque cualitativo carismático.
- Enfoque analítico racional.
- Enfoque contingente.

3.5. Teoría de los stakeholders

Para la teoría económica clásica, el propósito de la empresa es la maximización de las utilidades, y el “propietario” es el único agente interesado. Él tiene un deber fiduciario de vinculación para poner sus necesidades en primer lugar y aumentar el valor de su empresa. El “propietario” puede ser “único” (solo un propietario) o “múltiple” (diversos socios propietarios), o incluso pueden ser accionistas que son propietarios de acciones de la empresa.

Son los shareholders (share = porción, cuota, acción, fracción, y holder = propietario, arrendatario, portador de títulos o acciones). No importa la forma de su propiedad, toda empresa existe legalmente para poner las necesidades de los shareholders en primer lugar cuando se toman las decisiones que la dirigen, sea a largo o corto plazo.

La idea es que la empresa debe transformar el valor invertido por el shareholder en insumos (edificios, instalaciones, procesos tecnológicos, equipo, materias primas y trabajo) y crear con ellos productos (bienes o servicios) que puedan ser vendidos en el mercado para sus clientes de una manera tal que de ese proceso se obtenga un retorno financiero para los shareholders. Para la teoría neoclásica, tanto los shareholders, como los proveedores (de terreno, instalaciones, equipos, materias primas, tecnología, etc.), los empleados y los consumidores deben ser tomados en consideración en la toma de decisiones de la empresa. En conjunto, ellos constituyen los stakeholders. (Chiavenato, 2017)

Figura 23.

Teoría de los stakeholders



Nota. Tomado de conceptos de recursos humanos, gestión de recursos humanos, mlm y trabajo en equipo [Fotografía], por Atstock Productions, 2023, shutterstock. CC BY 2.0.

3.6. Diseño de estrategias

Los objetivos indican lo que se quiere y debe hacer y las estrategias señalan cómo se debe hacer. Los objetivos establecen el rumbo, tal como una brújula orienta al pescador. Las estrategias definen cómo

desplegar, reasignar, ajustar y reconciliar de forma sistemática los recursos disponibles de la organización y cómo utilizar las competencias para aprovechar las oportunidades que surgen en el entorno, para neutralizar las posibles amenazas. Las estrategias sustentan su capacidad de maniobra en escenarios cada vez más cambiantes, dinámicos y complejos. Así, los objetivos establecen los fines, y las estrategias definen los medios para alcanzarlos.

3.6.1. Las principales opciones estratégicas

Las elecciones estratégicas suelen comprender tres áreas principales de decisión:

- Productos y mercados.
- La estrategia global y su espectro.
- Opciones de crecimiento y desarrollo de la empresa.

Cada una de esas áreas exige cuatro criterios:

- ¿Es apropiada o conveniente la opción estratégica?
- ¿Es posible la opción estratégica?
- ¿Es aceptable la opción estratégica?
- ¿Habilitará la opción estratégica a la organización para lograr una ventaja competitiva?

Ocurre que el negocio requiere continuas decisiones con respecto a esas materias, haciendo que el proceso estratégico sea realmente un proceso. La selección estratégica representa una de las etapas de ese proceso.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en las actividades que se describen a continuación:

1. Analice y comprenda la Figura 9.3: Jerarquía de objetivos de una empresa manufacturera, en el **texto básico**. Comprenda la conceptualización y la diferencia entre objetivos estratégicos, tácticos y operacionales y su marco temporal para orientar la visión, para desplegar esa visión en planes de acción menores, y para llevar los planes a la ejecución.

El análisis y la comprensión de esta actividad práctica contribuirá con la percepción lógica del estudiante y le permitirá entender que la estrategia de integración vertical consiste en la adquisición de acciones en negocios relacionados con su ciclo de explotación, tomando el control parcial o total de sus proveedores o de sus distribuidores. Esta estrategia de integración puede hacerse hacia arriba, cuando la empresa se convierte en su propia suministradora de materias primas, o hacia abajo, cuando pasa a controlar las cadenas de transporte, distribución y venta.

2. Gamificación

Gamificar un procedimiento para la definición de la interacción vertical y horizontal del proceso de definición de objetivos y formulación de estrategias.

[Interacciones verticales de los objetivos](#)

3. Luego de haber revisado la primera parte de la Unidad 3 le solicito desarrollar una lectura comprensiva de contenidos del **texto básico** del componente, para lo cual le propongo tratar el tema de la dirección estratégica y planeamiento empresarial a través de la elaboración de un mapa conceptual (Zavala Ojeda, 2017). [Estrategias de enseñanza para la promoción de aprendizajes significativos](#)

La elaboración del mapa conceptual le ofrecerá al estudiante beneficios para su proceso de aprendizaje. Le facilitará la comprensión gracias a su formato visual. Su estructura le permitirá resumir información mediante la integración de conceptos nuevos para discernir de mejor forma el escenario estratégico.

Nota. conteste la actividad en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.



Semana 10

En el desarrollo de la décima semana debe leer comprensivamente la segunda parte de la unidad 3 del **texto básico**: Dirección estratégica y planeamiento empresarial, utilizando para el efecto estrategias para su aprendizaje significativo.

Con el objeto de consolidar los contenidos académicos de esta semana, lo invito a atender la lectura sugerida, ver el video; y, estudiar el caso. Le recomiendo hacer una lectura comprensiva del recurso; y, centrar su interés en el proceso de dirección estratégica y planeamiento empresarial.

Los recursos que va a utilizar para este resultado de aprendizaje son:

Lo invito a realizar la lectura del siguiente recurso Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones*, 3a. ed. . México D.F: McGraw – Hill, pág. 191 – 202

La lectura forjará en el estudiante el criterio sobre lo que un modelo estratégico integral provee herramientas muy útiles para definir objetivos, identificar los habilitadores de los resultados y asignar los recursos disponibles a aquellos temas prioritarios.



De igual manera, le sugiero observar el siguiente video que refiere al uso técnico de la [Matriz BCG Boston Consulting Group con ejercicio práctico en Excel](#) que se constituye en una herramienta para la comprensión del análisis de portafolio de negocios o matriz de participación y crecimiento de mercado: Matriz BSG. Incluye procedimientos con los que usted puede adquirir un pleno desarrollo práctico del tema, lo que influye en el crecimiento de su percepción cognitiva y metodológica.

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.

En consecuencia, la matriz BCG permite analizar qué productos son los más rentables para una compañía y definir así la estrategia de marketing más adecuada para cumplir un objetivo. La matriz BCG (o matriz crecimiento-participación) es una herramienta clave para el marketing estratégico que desarrollan las agroindustrias.

Finalmente, para ampliar el aprendizaje revise el siguiente caso: ["Chayote, un recurso fitogenético mexicano para el mundo"](#) (pág. 47 – 50).

El caso refiere la presentación de un caso de producción de chayote, un fruto de color verde que nace de la planta llamada popularmente como chayotera, cuyo térmico significa calabacita espinosa. Aporta vitamina C, folato, tiamina, riboflavina y piridoxina. Los minerales que aporta son sodio, y potasio que ayuda a mantener los niveles de presión sanguínea en el cuerpo. El prenombrado caso incluye su principal aspecto de innovación, los principales impactos de esas innovaciones; y, un detalle de su proceso productivo.

Unidad 3. Dirección estratégica y planeamiento empresarial (2^a. parte)

3.7. Modelos estratégicos

Los modelos estratégicos actúan como herramientas que apoyan la toma de decisiones y estimulan e inspiran estrategias en razón de sus premisas. A continuación, se presentan y explican tres modelos estratégicos:

- Matriz de crecimiento del producto/mercado de Ansoff,
- Modelo del ciclo de vida del producto; y,
- Matriz de participación de mercado/crecimiento del mercado (matriz BCG)

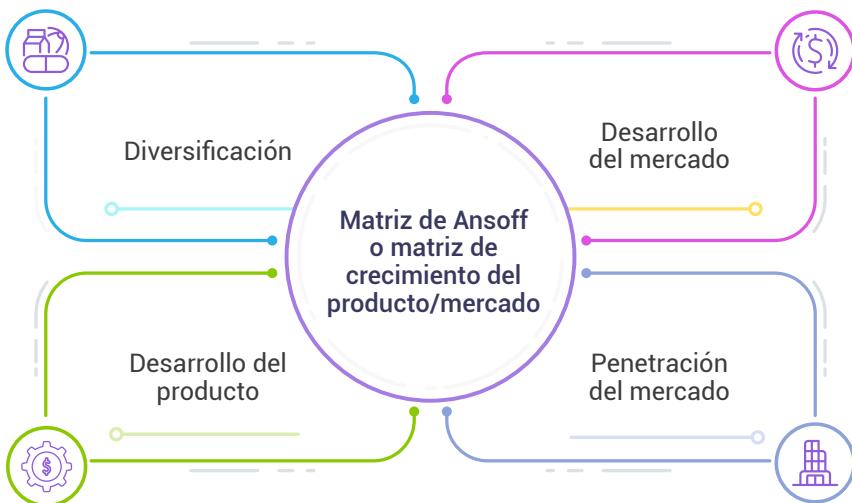
3.7.1. Matriz de crecimiento del producto/mercado

La matriz de Ansoff es una herramienta de análisis estratégico y de marketing que se enfoca en identificar las oportunidades de crecimiento de una empresa. La matriz de Ansoff es también conocida como matriz Producto/Mercado o Vector de crecimiento. Su objetivo principal es servir de guía a las empresas que buscan crecer ya sea en el mercado en el que actualmente participan o en otros mercados aún no explorados.

La matriz de Ansoff o matriz de crecimiento es una herramienta de análisis estratégico cuyo objetivo es brindar direccionamiento al crecimiento de una organización, basándose en la consideración de 4 alternativas esquematizadas en una matriz 2x2 cuyos ejes son producto y mercado. Está compuesta por 2 ejes, uno vertical, que representa la tasa de crecimiento del mercado y uno horizontal, que representa la cuota del mercado. Estos dos ejes, generan 4 cuadrantes, cada uno con su significado y acciones recomendadas.

Figura 24.

Matriz de crecimiento del producto/mercado



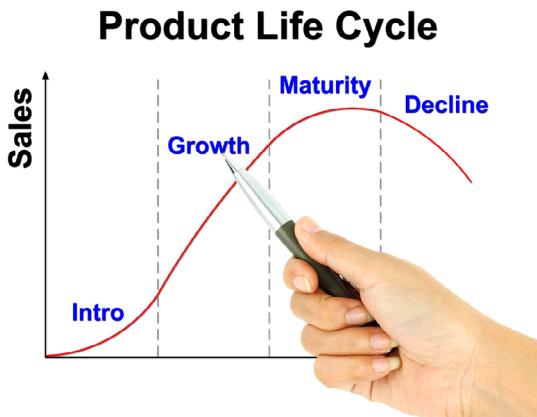
Nota. Paredes, V., 2023.

3.7.2. Modelo del ciclo de vida del producto

El ciclo de vida de un producto es el proceso por el que pasa un artículo comercial desde su concepción hasta su salida del mercado. El ciclo determina las 5 etapas de un producto: desarrollo, introducción, crecimiento, madurez y declive. Según el dicho popular, nada es para siempre.

Figura 25.

Modelo del ciclo de vida del producto



Nota. Tomado de *ciclo de vida del producto con puntero de lápiz [Fotografía]*, por BaLL LunLa, 2023, [shutterstock](#). CC BY 2.0

3.7.3. Características de cada etapa del ciclo de vida

- **Desarrollo:** En este momento, el principal reto es sacar las ideas del papel y poner manos a la obra. Ya sea un producto de consumo rápido, como una bebida, o uno más complejo, como una aplicación para computadoras, todo producto tiene que salir a la luz en su mejor versión.
- **Introducción:** Ocurre cuando la organización lanza un producto al mercado. En la etapa de introducción, a veces llamada pionera, el producto es lanzado al mercado con un programa de marketing a escala total, la cual ha pasado por el desarrollo del producto, inclusive la selección de la idea, la creación de un prototipo y pruebas de mercado.
- **Crecimiento:** Se presenta cuando el mercado empieza a utilizar el producto y a conocerlo mejor. En la etapa de crecimiento, o de aceptación del mercado, las ventas y las utilidades aumentan, muchas veces a gran velocidad.

- **Madurez:** Se presenta cuando el mercado conoce bien el producto y empieza a consumirlo. Durante la primera parte de esta etapa, las ventas siguen aumentando, pero a un ritmo más lento.
- **Declive:** No cabe duda que este es el momento más temido para cualquier empresa enfocada en productos. Aunque haga muchos intentos para posponerlo, en algún punto se hará inevitable.

3.7.4. Extensión del ciclo de vida del producto

La extensión total del ciclo de vida, desde el inicio de la fase de introducción hasta el final de la fase de la decadencia, varía de acuerdo con la categoría de producto. Va desde unas cuantas semanas o una corta estación (como la ropa de moda) a muchas décadas (como los automóviles o los teléfonos) o incluso un siglo, como en el caso de los combustibles derivados del petróleo. Varía en razón de las diferencias en la extensión de las fases individuales de una categoría de producto a otra. Aun cuando la curva del ciclo de vida de los productos sugiera que las cuatro fases del ciclo de vida son casi iguales dentro de un tiempo, las fases de un ciclo de vida cualquiera por lo general son muy diferentes. (Chiavenato, 2017)

3.7.5. Variaciones del ciclo de vida típico de los productos

El análisis ciclo de vida es un método analítico empleado para la evaluación del uso, transformación, consumo y destino de los recursos. A nivel mundial, a través de normas internacionales esta herramienta se considera integral en la medición y direccionamiento de la carga ambiental y la huella ecológica asociadas con la fabricación de un producto, un proceso o actividad, desde la cuna hasta la tumba.

El ciclo de vida tiene como propósito identificar, cualificar y cuantificar los impactos que se generan en el medio ambiente durante todas las fases de existencia de un elemento y de esta manera obtener información lo más transparente y veraz posible sobre la calidad ambiental, para no dañarlo, o perjudicarlo lo menos posible.

3.7.6. Matriz BCG

Llamada también análisis de portafolio de negocios o Matriz de participación de mercado/crecimiento del mercado, es una técnica de análisis de cartera (portafolio) de negocios para la formulación de estrategias basada en la filosofía de que la organización debe tener estrategias adecuadas para administrar mejor su cartera de inversión. Así como las inversiones rentables deben ser mantenidas y aplicadas, las inversiones deficitarias deben ser desactivadas o descartadas. Algunas actividades organizacionales deben ser intensificadas, y otras eliminadas. Acelerar algunas y frenar otras.

Figura 26.

Matriz BCG



Nota. Paredes, V., 2023.

3.7.7. Adopción y difusión de la innovación

La adopción y difusión de innovaciones es una teoría sociológica que pretende explicar cómo, por qué y a qué velocidad se mueven las nuevas ideas y tecnologías a través de las diversas culturas.

La idea es entendida como una explicación acerca de cómo una innovación es comunicada a través de ciertos canales, a través del tiempo, entre los miembros de un sistema social y cómo ésta es aceptada y divulgada entre sus miembros de la red social. Se trata de un tipo especial de comunicación en el que los mensajes corresponden a nuevas ideas, su aplicación se hizo muy popular en el área de la planificación.

Figura 27.

Adopción y difusión de la innovación



Nota. Tomado de botón de inicio con la palabra innovación a la izquierda [Fotografía], por Olivier Le Moal, 2023, [shutterstock](#). CC BY 2.0

3.7.8. Etapas del proceso de adopción

- Conciencia. - El individuo queda expuesto a la innovación y se convierte en un prospecto.
- Interés. - El prospecto está interesado en obtener información.
- Evaluación. - El prospecto pondera las ventajas y las desventajas de un producto y lo compara con otras alternativas.
- Prueba. - El prospecto adopta la innovación en cantidad limitada y se convierte en comprador. El comprador experimenta la muestra, cuando el producto se puede entregar en forma de muestras.

- Adopción. - El comprador decide si usa la innovación a escala completa.
- Confirmación. - Después de adoptar la innovación, el comprador cambia a ser el usuario e inmediatamente busca la confirmación de que su decisión de comprar el producto fue correcta.

3.7.9. Categorías de los adoptantes

- Revolucionarios.
- Líderes de opinión.
- Mayoría pionera.
- Mayoría tardía.
- Retardatarios.

3.7.10. Factores de la adopción

- Ventaja relativa.
- Compatibilidad.
- Complejidad.
- Posibilidad de experimentar.
- Posibilidad de observación.

3.7.11. Obsolescencia planeada y moda

El término obsolescencia planeada se usa para referirse a dos situaciones:

- Obsolescencia tecnológica.
- Obsolescencia de estilo.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Lo invito a desarrollar las siguientes actividades con el fin de reforzar sus conocimientos.

1. Analice y comprenda el cuadro 9.5 sobre las características e implicaciones de las diferentes etapas del ciclo de vida típico de un producto, referido en el **texto básico** con el objeto de discernir la progresión de un producto a través de las cinco etapas de su tiempo en el mercado. Todos los productos tienen un ciclo de vida y el tiempo en cada etapa varía de producto en producto.

Esta actividad práctica permitirá al estudiante comprender la identificación de los factores que afectan a la evolución y la demanda de los productos, así como la duración de cada una de las fases que determinarán la capacidad de la empresa para poder adaptar sus productos a las nuevas necesidades de los consumidores.

2. Le invito a reforzar sus conocimientos, participando en la siguiente autoevaluación:



Autoevaluación 5

Seleccione la alternativa correcta:

1. La matriz de crecimiento del producto/mercado de Ansoff es:
 - a. Un modelo estratégico.
 - b. Una herramienta de gestión y financiera.
 - c. Un plan operativo anual.
2. La estrategia de penetración en el mercado involucra:
 - a. Únicamente a los mercados actuales.
 - b. A los mercados actuales y nuevos.
 - c. Únicamente a los nuevos mercados.
3. La matriz de crecimiento del producto/mercado describe:
 - a. 2 estrategias generales de crecimiento del producto.
 - b. 3 estrategias generales de crecimiento del producto.
 - c. 4 estrategias generales de crecimiento del producto.
4. En la estrategia de penetración en el mercado, la organización trata de vender la mayor cantidad de sus productos en:
 - a. Su mercado actual.
 - b. Su nuevo mercado.
 - c. Su mercado proyectado.
5. En la estrategia de diversificación, la organización desarrolla nuevos productos para venderlos en:
 - a. Mercados actuales.
 - b. Nuevos mercados.
 - c. Ninguno de los anteriores.

6. El ciclo de vida muestra un producto desde:
 - a. Su propuesta hasta su aprobación.
 - b. Su comercialización hasta su consumo.
 - c. Su nacimiento hasta su muerte.
7. La administración debe ser capaz de reconocer la etapa del ciclo de vida en que se encuentra el producto en:
 - a. Un momento cualquiera.
 - b. El momento de su producción.
 - c. El momento de su comercialización.
8. La extensión total del ciclo de vida, desde el inicio de la fase de introducción hasta el final de la fase de la decadencia:
 - a. Es similar en todas las categorías de productos.
 - b. Varía de acuerdo con la categoría de producto.
 - c. No varía.
9. La Matriz BCG es también reconocida con el nombre de:
 - a. Matriz de factores de actualización y conversión del mercado.
 - b. Matriz de inducción en el mercado.
 - c. Matriz de participación de mercado/crecimiento del mercado.
10. El término obsolescencia planeada se usa para referirse a dos situaciones:
 - a. Obsolescencia tecnológica y de estilo.
 - b. Obsolescencia económica y financiera.
 - c. Obsolescencia estratégica y de mercado.

[Ir al solucionario](#)

3. Al concluir con éxito la segunda parte de la unidad 3, le sugiero hacer una lectura comprensiva de los contenidos del **texto básico** del componente, para lo cual le propongo tratar el tema de la dirección estratégica y planeamiento empresarial a través de la elaboración de una Sinopsis (Zavala Ojeda, 2017). Implemente actividades diversas que salgan de la rutina con el objeto de promover un aprendizaje significativo. La lectura, la escritura y la oralidad son tareas autónomas que como estudiante debe tener en consideración de manera permanente. [Estrategias de enseñanza para la promoción de aprendizajes significativos](#)

La elaboración de una Sinopsis le permitirá al estudiante viabilizar el resumen del contenido académico. Se centra, sobre todo, en el argumento y el tema que trata el **texto básico**. Este pequeño resumen es importante porque en base a eso definirá la trama, el desarrollo de los personajes y los obstáculos que ha de encontrar en su lectura.



Semana 11

En la décimo primera semana debe leer comprensivamente la tercera parte de la unidad 3 del **texto básico**: dirección estratégica y planeamiento empresarial, utilizando para el efecto estrategias para su aprendizaje significativo. Lo invito a fortalecer el concepto de educación a distancia a través de su acceso a la distribución de estos nuevos contenidos sin limitaciones de tiempo y voluntad.

Con el objeto de consolidar los contenidos académicos de esta semana, lo invito a atender la lectura sugerida, ver el video; y, estudiar el Caso. Le recomiendo hacer una lectura comprensiva del siguiente recurso; y, centrar su interés en el proceso de dirección estratégica y planeamiento empresarial.

Los recursos que va a utilizar para este resultado de aprendizaje son:

Lo invito a realizar la lectura del siguiente recurso Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones*, 3a. ed. . México D.F: McGraw – Hill, pág. 202 – 216

La lectura permitirá al estudiante conocer sobre la obsolescencia programada a la configuración del tiempo de vida útil de un producto desde el momento de su cosecha. Se trata del tiempo en el cual se volverá obsoleto, pasará de moda y será desecharo.



Continuemos con la revisión de este video el cual contribuirá con la percepción adecuada del estudiante sobre la necesidad de un procedimiento de [Alineación estratégica](#) que se constituye como una herramienta para la comprensión de la alineación estratégica que se define como el grado de consistencia y coherencia que existe entre el plan estratégico, la cultura, así como todas las actividades y tareas que se realizan en el proceso de ejecución estratégica.

El alineamiento estratégico permite que exista una congruencia entre la estrategia del negocio planteada por la alta dirección y los subsistemas. Esto con la finalidad de que la organización cumpla con sus objetivos propuestos, optimice su rendimiento y mantenga su ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

En consecuencia, para lograr un alineamiento estratégico empresarial es importante que se parte de un entendimiento claro de la estrategia del negocio con el fin de promover la unidireccionalidad de los objetivos de las diversas áreas en función de los objetivos generales. Para tal efecto, las áreas de la organización deben participar activamente y en conjunto con el fin de que se puedan tomar decisiones acertadas que contribuyan eficaz y eficientemente con los lineamientos de la propuesta de valor. Asimismo, es relevante destacar que los colaboradores deben tener claro su rol y el impacto que causan las actividades que realizan.

Finalmente, para ampliar el aprendizaje estudie el siguiente caso:
["Chayote mexicano. Innovando el manejo postcosecha para mayor vida en anaquel"](#) (pág. 51 – 54).

El caso refiere la presentación de un caso de éxito sobre la producción del chayote, una hortaliza trepadora de apariencia tosca y suave sabor que vive y se reproduce por varios años. Pertenece a la familia de las cucurbitáceas. Su sabor es una mezcla de zapallo y pera, tiene un 90% de agua, brinda abundante forraje en verano y prodiga sus frutos en otoño. El nombrado caso incluye su principal aspecto de innovación, los principales impactos de esas innovaciones; y, un detalle de su proceso productivo.

Unidad 3. Dirección estratégica y planeamiento empresarial (3^a. parte)

3.8. Sistema de actividades

La implementación y la ejecución efectivas de las estrategias diseñadas dependerán de un sistema de actividades que subraye la consistencia de esas estrategias y asegure el reconocimiento del posicionamiento como una ventaja competitiva de la organización. El sistema de actividades corresponde a actividades previstas que son efectivas en la cadena de valor y que son ejecutadas de forma única.

El posicionamiento competitivo será fruto de la ejecución de actividades que agreguen valor. Los posicionamientos competitivos basados en criterios de la oferta de un valor distinto son tres, a saber:

- Posicionamiento competitivo basado en la variedad.
- Posicionamiento competitivo basado en la necesidad.
- Posicionamiento competitivo basado en el acceso.

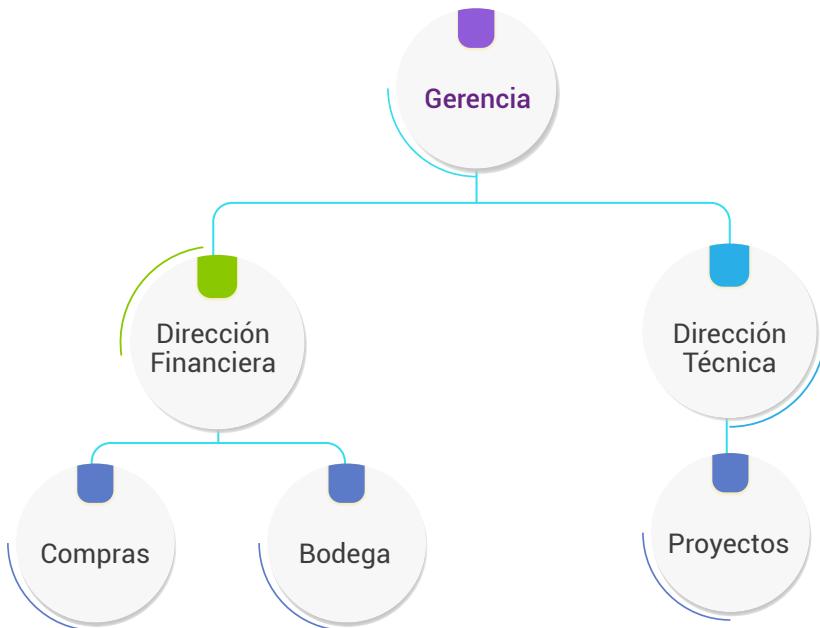
3.9. Alineación organizacional y liderazgo estratégico

Para ser adecuadamente implementada y ejecutada, la planeación estratégica requiere consistencia y compatibilidad entre todas las variables en ella comprendidas, sin excepción alguna. Eso significa que el plan estratégico debe reposar en un sistema integrado que involucre la misión y la visión de futuro, valores, arquitectura organizacional, cultura corporativa, unidades de negocio y todas las áreas funcionales de la organización. En consecuencia, que estén comprometidas todas las personas involucradas en el proceso en todos los niveles jerárquicos.

3.10. Concepto de alineación organizacional

Se refiere a la convergencia de comportamientos de apoyo y soporte de los stakeholders internos y externos, que se requiere realizar de manera integrada y consciente, a partir de los propósitos estratégicos de la organización y el porqué de esas elecciones. La alineación organizacional permite que todos los stakeholders internos y externos entiendan, crean y sean capaces de participar en las iniciativas estratégicas de la organización.

Figura 28.
Alineación organizacional



Nota. Paredes, V., 2023.

3.10.1. Los abordajes con respecto a la alineación estratégica

Con base en la evaluación de la literatura sobre la alineación estratégica, la clasificación de los modelos de alineación se fundamenta en tres constructos:

- Alineación externa.
- Alineación interna.
- Alineación por consenso.

3.10.2. Alineación organizacional

Los principales beneficios de la alineación organizacional son:

- Hacer que todos los involucrados tengan una noción precisa del impacto de sus responsabilidades y de su trabajo para lograr los objetivos empresariales.
- Integrar las estrategias, personas y procesos, y crear una convergencia productiva y colaborativa entre las unidades de la empresa.
- Apalancar la ejecución de la estrategia, y sensibilizar a los accionistas y evaluar el estado de las prácticas empresariales para el desarrollo del gobierno corporativo.
- Proporcionar orientación para la alineación del gobierno corporativo.
- Identificar y remover obstáculos para el desarrollo del gobierno de la empresa.
- Contribuir a la evolución y diferenciación de las dimensiones de propiedad y administración de la empresa.

3.11. Modelos de alineación organizacional

A saber:

3.11.1. Modelo de Lavovitz y Rosansky

Proponen un modelo de perfil de diagnóstico de alineación organizacional basado en la integración de cuatro dimensiones: estrategia y personas (alineación vertical) y clientes y procesos (alineación horizontal), en torno a un propósito esencial de los negocios.

3.11.2. Indicador nacional de madurez de la gestión (INMG) de la FNQ

El modelo utiliza el concepto de aprendizaje según el ciclo de PDCA (Plan, Do, Check, Action) y está basado en un conjunto de once fundamentos:

- Pensamiento sistémico.
- Aprendizaje organizacional.
- Cultura de innovación.
- Liderazgo y constancia de propósitos.
- Orientación por procesos e informaciones.
- Visión del futuro.
- Generación de valor.
- Valorización de las personas.
- Conocimiento sobre el cliente y el mercado.
- Desarrollo de asociaciones.
- Responsabilidad social.

3.11.3. Modelo de Kaplan y Norton: Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard (BSC) de Kaplan y Norton, es un modelo que atiende las perspectivas financieras, del cliente, de los procesos internos y de aprendizaje y desarrollo. Si esas variables son suficientes, a criterio del estratega, entonces el BSC y sus perspectivas pueden utilizarse como base de la alineación organizacional. De hecho, el BSC contribuye a la alineación organizacional, pues permite que la organización enfatice no solo la perspectiva financiera, sino también los aspectos relacionados con los clientes, procesos y personas con el mismo grado de importancia, relacionándolos con la estrategia organizacional de modo integrado y cohesivo. (Chiavenato, 2017)

Figura 29.

Balanced Scorecard



Nota. Tomado de Perspectivas de cuadro de mando integral dibujadas a mano [Fotografía], por dizain, 2023, [shutterstock](#). CC BY 2.0

3.11.4. Modelo de perfil de adecuación organizacional

El modelo constituye un diagnóstico de ajuste organizacional basado en cinco cuestiones básicas para la identificación de barreras y deficiencias en la alineación, a saber:

- Capacidades organizacionales.
- Satisfacción de los stakeholders.
- Alternativas estratégicas elegidas por la empresa.
- Contexto ambiental.
- Estructura y políticas.

3.11.5. Modelo de Hambrick y Cannella

El modelo de Hambrick y Cannella presenta tres etapas:

- Preparación del terreno: exige una amplitud de entradas para la formulación de la estrategia, a fin de evitar obstáculos en su implementación.

- Definir influencias relevantes para la implementación.
- Convencimiento.

3.12. Alineación de las unidades de negocios

La mejor estrategia para una organización es, en última instancia, su construcción única, capaz de reflejar sus circunstancias particulares. Ese es el tema básico de la alineación organizacional, cuando la empresa tiene varias unidades estratégicas de negocios y debe mantener la compatibilidad y preservar su identidad. Lo mismo aplica también a sus áreas internas, como marketing, finanzas, producción y operaciones, recursos humanos; y, tecnología.

3.13. Vínculos

Los vínculos, tejen la tela psicológica que protege, conforta y da seguridad. Un aspecto que llama la atención es la capacidad que tienen algunas organizaciones de crear vínculos fuertes y generar sentimientos de pertenencia. ¿Y qué sucede si esos vínculos se rompen, o si la organización pasa por momentos de crisis, procesos de fusión o modernizaciones tecnológicas, y adopta procedimientos como recortes de personal?

Figura 30.

Vínculos



Nota. Tomado de Concepto de red empresarial [Fotografía], por metamorworks, 2023, [shutterstock](#). CC BY 2.0

3.14. Reglas esenciales

El liderazgo estratégico es el responsable directo del tono que se dará para la creación de referencias que serán esenciales para mantener los vínculos, definir y compartir las reglas esenciales y crear un ambiente propicio para el Why Not Mindset. Pero muchas veces, cuando se da de manera equivocada, el liderazgo provoca la destrucción de esa ecuación.

Los verdaderos líderes estratégicos:

- Comparten una visión del futuro que posibilita la unión de esfuerzos en una misma dirección, y evita la proliferación de reglas y normas de control; las reglas esenciales son suficientes.
- Exhiben un conjunto de valores sólidos y son coherentes, lo que genera confianza y refuerza los vínculos.
- Practican el empowerment y crean un ambiente propicio para la creatividad.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en las actividades que se describen a continuación:

1. Analice y comprenda los Cuadros 10.1 y 10.2 sobre los criterios de excelencia de gestión, según la FNQ; y, sobre los factores estratégicos según Steiner en el **texto básico**, con el objeto de que entienda el contexto de la referida estructura; y, que esté en la capacidad de puntualizarlos como el sentido único que se obtiene en una organización, al relacionar y vincular correctamente, las variables críticas de éxito planteadas, de tal forma que exista coherencia en el diagnóstico, diseño, implementación, evaluación y seguimiento de las actividades administrativas.

Cuando el estudiante analice y comprenda la redacción de la práctica recomendada podrá discernir las probabilidades de éxito de los referidos criterios y factores.

2. Gamificación

Gamificar este proceso facilitará al estudiante entender que toda estrategia requiere un liderazgo, entendido como compromiso, implicación, espíritu misionero y visionario, enfoque en los objetivos, sentido de oportunidad; y, por extensión, énfasis en la participación y la dedicación de todos los integrantes de la organización.

[Principales variables de la alineación organizacional](#)

3. Una vez revisada la tercera parte de la unidad 3 le solicito desarrollar una lectura comprensiva de contenidos del **texto básico** del componente, para lo cual le propongo tratar el tema de alineación organizacional y liderazgo estratégico a través de la elaboración de una síntesis (Zavala Ojeda, 2017). Debe considerar esta unidad como parte fundamental del proceso de dirección estratégica y planeamiento empresarial en consideración de que le va a aportar conocimientos relevantes para la comprensión y adecuado razonamiento de sus contenidos. [Estrategias de enseñanza para la promoción de aprendizajes significativos](#)

Nota: conteste la actividad en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.



Semana 12

Durante la décimo segunda semana debe leer comprensivamente la cuarta parte de la unidad 3 del **texto básico**: Dirección estratégica y planeamiento empresarial, utilizando para el efecto estrategias para su aprendizaje significativo. Ahora concluimos la referida unidad revisando la última parte de sus contenidos. Igualmente lo aliento a reforzar su dedicación a través del estudio y perseverancia de esta unidad estudiando con esfuerzo y tesón.

Los recursos que va a utilizar para este resultado de aprendizaje son:

Con el objeto de consolidar los contenidos académicos de esta semana, lo invito a atender la lectura sugerida, ver el video; y, estudiar el caso. Le recomiendo hacer una lectura comprensiva del recurso; y, centrar su interés en el proceso de dirección estratégica y planeamiento empresarial.

Lo invito a realizar la lectura del siguiente recurso Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones*, 3a. ed. . México D.F: McGraw – Hill, pág. 217 – 227

La lectura permitirá al estudiante conocer como el liderazgo estratégico es una combinación de habilidades, comportamientos, experiencias, conocimientos y perspectivas a diferentes niveles de gestión empresarial. Es la capacidad para hacer frente a los nuevos desafíos y retos, que al fin y al cabo es lo único que existe entre la empresa y su extinción.



Continuemos con el presente video tutorial el cual lo instruirá en conocimiento del [Liderazgo estratégico](#) en las organizaciones que se constituye en una herramienta principal para la comprensión y desarrollo del concepto de liderazgo estratégico. Incluye los procedimientos con los que usted puede adquirir un pleno desarrollo práctico del tema, lo que influye en el crecimiento de su percepción cognitiva y metodológica.

El liderazgo estratégico es una combinación de habilidades, comportamientos, experiencias, conocimientos y perspectivas a diferentes niveles de gestión empresarial. Es la capacidad para hacer frente a los nuevos desafíos y retos, que al fin y al cabo es lo único que favorece el antagonismo entre la empresa y su extinción. Es la capacidad de anticipar, vislumbrar y mantener la flexibilidad en la administración total de la organización a través de las personas, la delegación de facultades para crear y afrontar el cambio estratégico cuando sea preciso.

En consecuencia, el liderazgo estratégico es el proceso de ofrecer la dirección e inspiración necesarias para crear e implementar una visión compartida, una misión donde todos se puedan alinear y así trazar juntos las estrategias para lograr y respaldar los objetivos organizacionales. Influye positivamente en el comportamiento de los trabajadores, manteniéndolos motivados a mejorar en cada una de sus áreas y cumplir con los objetivos organizacionales.

Finalmente, para ampliar el aprendizaje estudie el siguiente caso: "[Cítricos: potencial productivo e innovación en pro del rendimiento](#)" (pág. 55 – 58).

El caso refiere la presentación de un caso de éxito sobre la producción de cítricos: naranjas, mandarinas, limas, limones y pomelos. Se caracterizan por ser fuente de vitaminas, minerales y antioxidantes. Relata su potencial productivo e innovación en pro del rendimiento. Incluye la presentación del caso de éxito, la principal innovación; y, los principales impactos de las innovaciones.

Unidad 3. Dirección estratégica y planeamiento empresarial (4^a. parte)

3.15. Alineación de las áreas funcionales de la organización

Para que la alineación organizacional sea completa e impulse la estrategia organizacional, es indispensable involucrar necesariamente los siguientes elementos:

- Alineación de la arquitectura organizacional a la estrategia.
- Alineación de la cultura corporativa a la estrategia.
- Alineación de estilo de gestión y liderazgo estratégico.
- Creación de impulsores de estrategia.

3.16. Liderazgo estratégico

El liderazgo estratégico es una combinación de habilidades, comportamientos, experiencias, conocimientos y perspectivas a diferentes niveles de gestión empresarial. Es la capacidad para hacer frente a los nuevos desafíos y retos, que al fin y al cabo es lo único que existe entre la empresa y su extinción.

El liderazgo estratégico es la implementación de estrategias previamente planificadas y analizadas para alcanzar objetivos y metas a corto y largo plazo. Se trata, por tanto, de alinear personas, sistemas y recursos para lograr la visión de la organización. El líder debe poseer habilidades sociales y autoconciencia, deben ser amigables y sociales.

La inteligencia emocional es un gran aliado del liderazgo estratégico ya que es preciso comprender los propios estados de ánimo y emociones, así como el impacto que causan en los demás.

Figura 31.

Liderazgo estratégico



Nota. Tomado de jóvenes de negocios multiétnicos [Fotografía], por ESB Professional, 2023, [shutterstock](#). CC BY 2.0

3.16.1. Concepto de liderazgo estratégico

El liderazgo estratégico es la capacidad de anticipar, vislumbrar y mantener la flexibilidad, así como de saber delegar facultades para crear el cambio estratégico cuando sea necesario. También implica administrar, por medio de las personas la totalidad de los recursos de la organización y no tan solo una unidad funcional, y afrontar el cambio, cada vez más rápido y profundo, que caracteriza el escenario actual de la competencia. (Chiavenato, 2017)

3.16.2. La jerarquía de los liderazgos

Cualquiera que sea el nivel organizacional en el que actúe un líder, este debe reunir algunas características personales generales:

- Ser maestro en manejar la ambigüedad en situaciones poco claras.
- Inspirar confianza en el futuro deseado.
- Sentir pasión por las metas y los resultados por ofrecer.
- Ser dueño de una integridad intachable para ganarse la confianza de las personas.
- Preparar y desarrollar a las personas para el éxito.
- Tener un ego fuerte y no solo un ego grande.
- Tener valor para tomar decisiones, aunque sean difíciles o arriesgadas.

En el nivel más básico del liderazgo, en general, el líder de equipos enfrenta los siguientes imperativos:

- Conducir a las personas hacia los resultados.
- Impulsar el desempeño.
- Formar asociaciones en el interior del equipo y entre equipos.
- Administrar el trabajo cotidiano.
- Influir por medio de su poder personal.
- Tener intuición para localizar y desarrollar talentos.
- Inspirar lealtad y confianza.

3.16.3. Características del liderazgo estratégico

El liderazgo estratégico involucra aspectos multifuncionales como:

- Determinar la dirección estratégica de la organización.
- Exploración y desarrollo de las competencias esenciales.
- Desarrollo del capital humano.
- Sustentar una cultura organizacional eficaz.
- Énfasis en las prácticas éticas.
- Controles organizacionales equilibrados.

3.16.4. La influencia del líder estratégico en la cultura organizacional

El liderazgo estratégico influye de forma positiva en varios aspectos sobre la competitividad de las organizaciones. Las empresas que logran sostenerlo de forma eficaz adquieren un factor diferencial en el mercado en comparación con el resto de los competidores.

Cuando los líderes priorizan la construcción de la cultura organizacional y los valores, contribuyen a atraer a colaboradores talentosos y apasionados que creen en el propósito de la organización. Además, fomentan el compromiso de los miembros del equipo, aumentan la retención y mejoran el desempeño.

3.17. Ciclo de vida de las organizaciones

El ciclo de vida de una estructura organizativa es un período de tiempo durante el cual la estructura atraviesa todas las etapas de su desarrollo, incluyendo: creación, crecimiento, madurez, decadencia.

Algunos autores sostienen que cada etapa solo surge después de la finalización de la anterior, mientras que otros entienden que las fases no dependen una de las otras o que no necesitan seguir un orden riguroso. Por último, es posible incluso la ocurrencia de etapas híbridas o la supresión de algunas de ellas. Las empresas pasan por las siguientes etapas:

- El noviazgo.
- La infancia.
- La preadolescencia.
- La adolescencia.
- La plenitud.
- La estabilidad.
- La aristocracia.
- La burocracia temprana.
- La burocracia.
- La muerte.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Lo invito a desarrollar las siguientes actividades para reforzar sus conocimientos

1. Analice y comprenda la figura 10.19 Modelo del ciclo de vida de las organizaciones, según Adizes en el **texto básico**, con la finalidad de que pueda describir objetivamente las 10 etapas del ciclo de vida de una organización, e identificar los aspectos emocionales de la vida laboral, los que afectan la salud de una organización y al final su existencia.

El análisis y la comprensión de esta actividad contribuirá para conocer y gestionar adecuadamente las etapas del ciclo de vida de una empresa agroproductiva; y, le permitirá tomar mejores decisiones para cada circunstancia. Además, podrá adaptar sus estrategias con herramientas administrativas para adecuarse a los cambios que sufren las organizaciones a través del tiempo.

2. Ahora; y, con el objeto de que usted evalúe sus conocimientos, lo invito a desarrollar la autoevaluación 6, que incluye contenidos de la cuarta parte de la unidad 3. Para el efecto deberá escoger en cada una de las 10 preguntas una alternativa de respuesta de entre las 3 expuestas.



Autoevaluación 6

Seleccione la alternativa correcta:

1. La alineación interna requiere que:
 - a. Todas las áreas de la organización estén coordinadas entre sí.
 - b. Se promueva una ideología de cambio, a través de argumentos compartidos.
 - c. Se ofrezca estímulos a colaboradores que obtengan resultados esperados.
2. Para que la alineación organizacional sea completa e impulse la estrategia organizacional, es indispensable:
 - a. Atraer a personas talentosas para sustentar los procesos de cambio.
 - b. Alinear la arquitectura organizacional a la estrategia.
 - c. Actuar en el proceso, a través de estructuras claras e inteligentes.
3. El líder estratégico es:
 - a. El colaborador más antiguo de la organización.
 - b. El inversionista del proyecto.
 - c. El actor principal y no un simple colaborador.
4. El principal factor estratégico financiero de la administración es:
 - a. Maximizar el valor de las inversiones de los accionistas.
 - b. Cancelar oportunamente los dividendos de los créditos bancarios.
 - c. Reducir el indicador de morosidad de los clientes eventuales.

5. El éxito de la alineación de las áreas de la organización dependerá de:
 - a. Reclutar a los inversionistas más solventes de la localidad.
 - b. Seleccionar, capacitar, liderar, impulsar, incentivar, orientar y dirigir al equipo.
 - c. Motivar a los colaboradores a colaborar y a emprender.
6. El liderazgo estratégico es:
 - a. La solvencia organizacional económica y financiera.
 - b. El liderazgo táctico que se presenta en el nivel operacional.
 - c. La capacidad de anticipar, vislumbrar y mantener la flexibilidad estratégica.
7. La transición de los liderazgos en la organización implica:
 - a. Impulsar el cambio y la renovación del nivel directivo en la organización.
 - b. Conducir a las personas en la ejecución del trabajo.
 - c. Administrar el trabajo cotidiano con firmeza e indiferencia.
8. En el nivel básico del liderazgo, en general, el líder de equipos debe:
 - a. Evaluar el desempeño de los colaboradores sin previa capacitación.
 - b. Capacitar e impulsar a las personas para que alcancen resultados grupales.
 - c. Sancionar los resultados negativos con la imposición de multas económicas.
9. La ley del liderazgo está supeditada a:
 - a. La búsqueda de la satisfacción en el trabajo.
 - b. La creación de ambientes que permita a las personas mejorar su rendimiento.
 - c. La habilidad para liderar y el grado de eficacia de la persona.

10. El liderazgo estratégico involucra aspectos multifuncionales como:
- a. Determinar la dirección estratégica de la organización.
 - b. Cumplir con cada una de las estrategias diseñadas sin renegar.
 - c. Convocar a los comprometidos con el plan de desarrollo y mejoramiento.

[Ir al solucionario](#)

3. Al concluir con éxito la cuarta parte de la unidad 3, le sugiero hacer una lectura comprensiva de los contenidos del **texto básico**, para lo cual le propongo tratar el tema de dirección estratégica y planeamiento empresarial a través de la elaboración de un ensayo (Zavala Ojeda, 2017). No olvide implementar actividades diversas que salgan de la rutina con el objeto de promover un aprendizaje más significativo. La lectura, escritura y la oralidad son tareas autónomas que como debe tener en consideración de manera permanente. [**Estrategias de enseñanza para la promoción de aprendizajes significativos**](#)

La elaboración del ensayo permitirá redactar un escrito con la finalidad de exponer su propio punto de vista. A fin de poder realizar este ensayo, previamente el estudiante deberá realizar una investigación para luego poder sustentar las opiniones que describa en el mismo.

-
- Resultado de aprendizaje 4** ▪ Aplica conceptos de adición de valor, mejora continua y calidad total en los procesos.

El resultado de aprendizaje 4 le permitirá a usted conocer los conceptos de la adición de valor, mejora continua y calidad total en los procesos como un sistema que pretende mejorar los productos, servicios y procesos de una organización mediante una actitud general, la cual configura la base para asegurar la estabilización de los circuitos y una continuada detección de errores o áreas de mejora.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 13

Durante la décimo tercera semana debe leer comprensivamente la primera parte de la unidad 4 del **texto básico**: Gestión de la competitividad en las cadenas agroalimentarias, utilizando para el efecto estrategias para su aprendizaje significativo. No olvide que va muy bien, está haciendo un buen trabajo, es muy importante disponer una buena actitud con el objeto de mantener un adecuado rendimiento académico.

La cadena agroalimentaria es un conjunto de acciones y actores que intervienen y se relacionan técnica y económicamente desde la actividad agrícola primaria hasta la oferta al consumidor final, incorporando procesos de empaque, industrialización o transformación y de distribución. Tales son las actividades principales de la cadena. Existen además las de apoyo, como son la provisión de equipos, insumos y de servicios, las cuales, si bien no forman parte consustancial de la cadena, son clave porque facilitan su funcionamiento.

Los recursos que va a utilizar para este resultado de aprendizaje son:

Con el objeto de consolidar los contenidos académicos de esta semana, lo invito a atender la lectura sugerida, ver el video; y, estudiar el Caso. Le recomiendo hacer una lectura comprensiva del siguiente recurso; y, centrar su interés en el proceso de gestión de la competitividad en las cadenas agroalimentarias.

Lo invito a realizar la lectura del siguiente recurso Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones*, 3a. ed. . México D.F: McGraw – Hill, pág. 253 – 274

La lectura permitirá al estudiante conocer que quizá el principal desafío para el desempeño de las organizaciones es el cambio, es decir, la ardua búsqueda de alternativas que tengan como característica la innovación, la creatividad y la efectividad. Esto ante la enorme competencia que hoy existe en casi todos los mercados.



Además, observe el presente video el cual será una introducción al ámbito de [Ecuador agroalimentario](#) que constituye como una herramienta principal para la comprensión de la gestión de la competitividad en las cadenas agroalimentarias. Incluye los procedimientos con los que usted puede adquirir un pleno desarrollo práctico del tema, lo que influye en el crecimiento de su percepción cognitiva y metodológica.

El sector agroalimentario se compone de todas las actividades relacionadas con la generación de alimentos, a través de actividades como la agricultura, silvicultura, entre otras. La diversidad de nuestro país permite brindar a los consumidores alimentos y productos de origen vegetal, animal y fúngico.

En los últimos años el sector agroalimentario ha tenido un crecimiento superior al resto de la economía, lo que ha permitido abastecer de alimento a las familias ecuatoriana y crear ventanas de oportunidad para las empresas en el sector. Para los fines pertinentes se entiende como sector agroalimentario todos los bienes o servicios relacionados con los productos del campo que se utilizan para la alimentación humana, directamente o después de su elaboración en diversos procesos en la industria alimentaria.

Finalmente, para ampliar el aprendizaje estudie el siguiente caso: "[Un nuevo modelo de negocio para la exportación de frutas congeladas](#)" (pág. 67 – 70).

El caso refiere la presentación de un caso de un nuevo modelo de negocio para la exportación de frutas congeladas, un procedimiento de congelamiento de las frutas cuando están en su punto justo de

maduración y no tienen ni golpes ni signos de estar echándose a perder. El prenombrado caso incluye su principal aspecto de innovación, los principales impactos de esas innovaciones; y, un detalle de su proceso productivo.

Unidad 4. Gestión de la competitividad en las cadenas agroalimentarias (1º. parte)

4.1. Implementación estratégica: el desafío del cambio organizacional

La implementación está constituida por una serie de pasos preliminares a la ejecución de la estrategia. Representa una preparación previa en términos de asignación de recursos y capacidades para que la ejecución no solamente sea posible, sino también eficiente y eficaz, desde todos los ángulos.

La implementación implica necesariamente las siguientes medidas previas:

- Asignación de los recursos financieros adecuados.
- Capacitación y desarrollo de personas y equipos para crear y desarrollar las habilidades y capacidades necesarias.
- Cambios tanto en la arquitectura organizacional como en la cultura corporativa para adecuar a la empresa a los requisitos de su estrategia.
- Formación y preparación de los administradores y líderes sobre los nuevos papeles que exige la estrategia.
- Constitución y desarrollo de equipos.
- Reuniones de comunicación y esclarecimiento de los objetivos organizacionales y de la estrategia para lograrlo.

- Búsqueda de apoyo, colaboración y compromiso de todas las personas involucradas.
- Definición de metas y objetivos individuales y grupales.

4.1.1. Resistencia al cambio

Casi todos los procesos administrativos implican, en realidad, la presencia de procesos de cambio y de transformación. Una buena parte de todos los entrenamientos, los programas de desarrollo organizacional y las iniciativas de motivación comprenden alguna proposición de cambio en mayor o menor escala.

Sin embargo, las fallas de esos procesos son recurrentes. Las personas se resisten al cambio por cinco razones fundamentales:

- Interés personal.
- Falta de comprensión.
- Poca tolerancia al cambio.
- Visión no compartida.
- Educación y comunicación.

4.2. Ejecución de la estrategia

Para que la estrategia pueda suceder, debe ser ejecutada y puesta en práctica. Eso exige planeación, organización, dirección y control de la ejecución.

Para iniciar el proceso de ejecución de la estrategia, hay que considerar cuatro cuestiones básicas:

- ¿Quiénes son las personas que ejecutarán el plan estratégico?
- ¿Qué debe hacerse para alinear las operaciones de la compañía en la nueva dirección deseada?
- ¿De qué forma cada persona hará en conjunto el trabajo que será necesario?
- ¿Cuáles son los fines deseados?

La ejecución de la estrategia se compone de:

- Proyectos: actividades únicas y temporales que se superponen y se entrelazan.
- Procesos: actividades continuas, constantes y cíclicas.
- Programas: definidos para crear una serie de nuevas actividades organizacionales.

4.2.1. Proyectos

Los proyectos se implementan en todos los niveles de la organización; pueden involucrar a una única persona o a centenares de personas. Su duración puede variar de pocas semanas hasta cinco años o más. Pueden involucrar a una sola unidad de la empresa, pero también pueden cruzar fronteras organizacionales a través de asociaciones, alianzas o emprendimientos conjuntos.

Figura 32.

Proyectos



Nota. Paredes, V., 2023.

4.2.2. Procesos

Los procesos son medios por los cuales se pueden lograr resultados (fines) usando recursos (humanos y materiales) para transformar insumos (entradas) en productos (salidas), independientemente de la relación jerárquica. Una organización debe describirse por el conjunto de procesos que ejecuta, y un abordaje que facilita la integración de las áreas, minimizando las discontinuidades del flujo de trabajo.

Figura 33.

Procesos



Nota. Tomado de *El sistema de administración de documentos* [Fotografía], por NicoENino 2023, [shutterstock](#). CC BY 2.0

4.2.3. Programas

La estrategia debe orientarse a través de programas, que son planes operacionales relacionados con el tiempo, y pueden recibir el nombre de programaciones. Consisten básicamente en planes que correlacionan dos variables: tiempo y actividades que van a ser ejecutadas.

Es un instrumento destinado a facilitar el logro de los objetivos y metas definidos por un plan general, a través de la fijación de ciertos objetivos y metas de carácter más específico que serán alcanzados mediante la ejecución de un conjunto de acciones integradas denominadas proyectos.

El plan establece los grandes objetivos; estos objetivos se desagregan en unos subobjetivos a conseguir por unos programas concretos. Los programas a su vez requieren de los proyectos. Por tanto, los proyectos se integran en los programas y éstos en los planes.

4.2.4. Presupuestos

Son planes operacionales relacionados con el dinero dentro de un determinado periodo de tiempo. En muchos casos, los presupuestos tienen una extensión de un año, correspondiente al ejercicio fiscal de la organización.

Figura 34.

Presupuestos



Nota. Tomado de Mostrando informe comercial y financiero. Contabilidad [Fotografía], por Portrait Image Asia, 2023, [shutterstock](#). CC BY 2.0

4.2.5. Procedimientos

Sirven para detallar las actividades que van a ser ejecutadas para completar los programas y asegurar que las operaciones cotidianas reflejen los cambios definidos en la estrategia. Constituyen la secuencia de pasos o etapas que deben seguirse rigurosamente para la ejecución de los programas.

Figura 35.
Procedimientos



Nota. Tomado de *Infografía de corrección de postura [Ilustración]*, por Nattawit Khomsanit, 2023, [shutterstock](#). CC BY 2.0

4.2.6. Metas y objetivos

- Las metas y objetivos proporcionan directriz, rumbo o finalidad.
- Fomentan el trabajo en equipo y eliminan las tendencias egocéntricas de grupos existentes en la organización.
- Sirven de base para evaluar el progreso ya efectuado, y lo que falta para su logro.
- Mejoran la posibilidad de prever el futuro. La organización debe dirigir su destino en vez de someterse a las fatalidades del azar.
- Como los recursos son escasos, los objetivos ayudan a orientar y prever su distribución con criterio. (Chiavenato, 2017)

Figura 36.

Metas y objetivos



Nota. Tomado de *lista de verificación durante la auditoría de seguridad y la verificación de riesgos* [Fotografía], por Vlyaks, 2023, [shutterstock](#). CC BY 2.0

4.2.7. La búsqueda de la sinergia

La sinergia puede alcanzarse a través de una o varias formas:

- Know-how compartido.
- Estrategias coordinadas.
- Recursos tangibles compartidos.
- Economías de escala o espectro.
- Poder combinado de negociación.
- Creación de nuevos negocios.

4.2.8. Aspectos fundamentales en la ejecución de la estrategia

Los aspectos fundamentales de la ejecución de la estrategia son los siguientes:

- Liderazgo estratégico.
- Comunicación y orientación.
- Adecuación de la estructura organizacional.

- Ajuste de la cultura organizacional.
- Apertura en el estilo administrativo.
- Participación y compromiso del personal.

4.2.9. Pasos para la ejecución de la estrategia

El proceso de ejecución de la estrategia exige cinco pasos importantes:

- Asignación de recursos y medios.
- Establecimiento de políticas.
- Instituir las mejores prácticas.
- Administración de la calidad total.
- Reingeniería.

4.2.10. La ejecución de la estrategia compete al líder

La ejecución requiere una comprensión amplia del negocio, su gente y su ambiente. El líder es la única persona que puede lograr esa comprensión, sólo él puede hacer que se ejecute la estrategia. Si el líder está involucrado en el negocio puede tener una visión amplia, puede establecer el diálogo en la empresa.

Figura 37.

La ejecución de la estrategia compete al líder



Nota. Tomado de *Granjero pensante, serio y profesional en un campo con rebaño de vacas y terneros en un campo de césped natural abierto afuera en la ganadería*. [Fotografía], por PeopleImages.com - Yuri A, 2023, [shutterstock](#). CC BY 2.0

4.2.11. Un modelo lógico de ejecución de estrategia

Un modelo lógico de ejecución de estrategia está integrado por ocho componentes:

- Enfoque o conjunto de directrices.
- Comprensión de la forma en que la creación de la estrategia afecta su ejecución.
- Administración del cambio.
- Comprensión de la estructura de poder e influencia.
- Diseño de estructuras organizacionales.
- Establecimiento de incentivos, controles y mecanismos de retroalimentación (feedback).
- Creación de la cultura adecuada.
- Liderazgo orientado a la ejecución.

4.2.12. Dificultades en la ejecución de la estrategia

La fuerte separación entre la formulación y la ejecución provoca una grieta que impide su viabilidad. A saber:

- La ejecución es la llave del éxito de toda planeación estratégica.
- La mayor dificultad está en poner en marcha la estrategia, no en diseñarla.
- Una debida ejecución es crítica.
- Los directivos generalmente son entrenados para planear la estrategia, pero no para ejecutarla.
- Las personas deben saber manejar la ejecución de la estrategia y formar parte integral de ella.
- La planeación y la ejecución son interdependientes y no solo distintas fases de un mismo proceso.
- La ejecución de la estrategia toma mucho más tiempo que su diseño.
- La ejecución es un proceso y no solo una acción o una simple etapa.
- La ejecución de la estrategia involucra a muchas más personas que su diseño.
- Los desafíos y los obstáculos para una ejecución exitosa solo se presentan en la ejecución. En general, en el momento de la ejecución es cuando surgen problemas que no siempre pueden ser previstos de forma anticipada.

4.2.13. Causas de fracaso en la ejecución

Siempre se debe identificar actividades y desafíos no previstos en la ejecución para percibir por qué las cosas no funcionan. La ejecución exige una acción pronta e inmediata orientada hacia los objetivos, a fin de eliminar los problemas. Existen siete causas para el fracaso en la ejecución de la estrategia:

- Falta de comprensión.
- Falta de adhesión o compromiso.
- Falta de capacidades, habilidades y competencias.
- Falta de alineación de las metas.
- Falta de conciencia de los problemas.
- Falta de respuestas a los cambios en el entorno.
- Falta de disciplina.

4.2.14. Barreras para la ejecución de la estrategia

Existen innumerables barreras para la ejecución de la estrategia, que hacen que las cosas simplemente permanezcan dónde y cómo estaban. Con tantas barreras, de índole personal e individual, informacional, administrativa, presupuestal, además de psicológicas y sociales, la mejor de las estrategias difícilmente logra ocurrir en la práctica organizacional.

En cambio, las características de las organizaciones eficaces en la ejecución de sus estrategias son:

- Privilegios de decisión.
- Información.
- Incentivos.
- Estructura.

4.2.15. Participación de las personas en la ejecución de la estrategia

¿Cuáles son esos secretos para ejecutar bien la estrategia, y conseguir resultados increíbles a través de las personas?

Las siguientes prácticas pueden responder estas preguntas:

- Explicar claramente a las personas los principales objetivos de la estrategia organizacional.
- Explicar claramente cuál será el papel de cada persona o equipo.
- Orientar a las personas sobre los cambios internos.
- Preparar y capacitar a las personas.
- Preparar y capacitar a los líderes y gerentes.
- Escuchar, escuchar, escuchar.
- Compartir información relevante.
- Crear un ambiente de trabajo agradable y disfrutable.
- Instituir la meritocracia e identificar talentos.
- Utilizar incentivos y recompensas.

¡Muy bien! luego de haber revisado los temas, continuemos con el aprendizaje participando en las siguientes actividades.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Estimado estudiante realice las actividades que se describen a continuación:

1. Analice y comprenda los organizadores gráficos de las Figuras 12.3: componentes administrativos puestos en práctica en la marcha de la estrategia; y, 12.4: los pasos para la ejecución de la estrategia incluidos en el **texto básico**, con el objeto que discrierna que la ejecución de la estrategia es promover que la gestión se lleve a cabo mediante un ejercicio administrativo, es decir, instrumentar y ejecutar la estrategia implica procurar las acciones, conductas y condiciones específicas necesarias para la organización.

Con el desarrollo de esta actividad práctica el estudiante comprenderá que la ejecución de la estrategia es un factor clave porque es el momento en el que se materializa lo planificado en la organización, para que ésta sea exitosa y se logre cumplir

con lo diseñado, los colaboradores juegan un rol clave, por lo tanto, alinear los esfuerzos individuales con la estrategia es imprescindible.

2. Gamificación

Gamificar y recrear este proceso permitirá al estudiante comprender que la referida ejecución es una disciplina y es integral a la estrategia. La ejecución es la principal tarea del líder. La ejecución debe ser el elemento fundamental de la cultura de la organización.

Ejecución de la estrategia

3. Ahora que hemos revisado la primera parte de la unidad 4 le solicito desarrollar una lectura comprensiva de contenidos del **texto básico** del componente, para lo cual le propongo tratar el tema de la determinación del procesamiento de datos y análisis fundamental de datos a través de la elaboración de un mentefacto conceptual (Zavala Ojeda, 2017). [Estrategias de enseñanza para la promoción de aprendizajes significativos](#)

La elaboración del mentefacto conceptual permitirá al estudiante a través de formas gráficas, esquematizadas y elaboradas presentar la estructura interna de los conceptos que contribuyen y facilitan las actividades académicas. El Mentefacto está estructurado por cuatro operaciones intelectuales conceptuales: supraordinar, excluir, isoordinar e infraordinar.

Nota. conteste la actividad en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.



Semana 14

Durante la décimo cuarta semana debe leer comprensivamente la segunda parte de la unidad 4 del **texto básico**: Gestión de la competitividad en las cadenas agroalimentarias, utilizando para el efecto estrategias para su aprendizaje significativo.

Los recursos que va a utilizar para este resultado de aprendizaje son:

Con el objeto de consolidar los contenidos académicos de esta semana, lo invito a atender la lectura sugerida, ver el video; y, estudiar el caso . Le recomiendo hacer una lectura comprensiva del siguiente recurso; y, centrar su interés en el proceso del procesamiento de la gestión de la competitividad en las cadenas agroalimentarias.

Lo invito a realizar la lectura del siguiente recurso Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones*, 3a. ed. . México D.F: McGraw – Hill, pág. 275 – 310

La lectura permitirá al estudiante conocer y entender como la administración del desempeño organizacional se trata de la gestión en la que existen un sector que se interesa por asegurar que los recursos logren el alcance de las metas que se han propuesto durante todo el trayecto empresarial.



Además, observe el presente video tutorial que le servirá para la comprensión del cuadro de mando integral o **Balanced Scorecard** que se constituye en una herramienta para comprender que es una metodología de gestión estratégica utilizada para definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización; y, que permite estructurar los objetivos estratégicos de forma dinámica e integral para ponerlos a prueba según una serie de indicadores que evalúan el desempeño de todas las iniciativas y los proyectos necesarios para lograr su cumplimiento satisfactorio.

El Balanced Scorecard es una herramienta que permite mantener el control del estado de la organización vinculando coherentemente a los clientes (factores externos) con los procesos, la innovación y el crecimiento (factores internos), sin ignorar los resultados financieros. El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es usado por empresas privadas, entidades públicas y organizaciones de la cadena agroproductiva en el mundo entero.

En consecuencia, promueve el desarrollo, comunicación e implementación de la estrategia de la organización, permitiendo obtener resultados tanto a corto como a largo plazo. Traduce la visión y la estrategia de la organización en diferentes objetivos. Permite enlazar estrategias y objetivos clave con desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas en cualquier organización: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocio, aprendizaje y crecimiento.

Finalmente, para ampliar el aprendizaje estudie el siguiente caso: "[Guanábana, introducción exitosa al mercado de un cultivo no tradicional](#)" (pág. 71 – 74).

El caso refiere la presentación de un caso de producción de guanábana, una fruta hidratante cuya composición es básicamente agua, un poderoso antioxidante, cuyas propiedades van más allá de la curación del cáncer, ya que este fruto contiene acetogeninas, sustancias que tienen la capacidad de inhibir de forma selectiva el crecimiento de las células cancerígenas y el de las células tumorales. El prenombrado caso incluye su principal aspecto de innovación, los principales impactos de esas innovaciones; y, un detalle de su proceso productivo.

Unidad 4. Gestión de la competitividad en las cadenas agroalimentarias (2^a. parte)

4.3. Administración del desempeño organizacional

La ejecución de la estrategia influye en el desempeño de la organización y depende de él, de diversas maneras:

- La ejecución de la estrategia determina las tareas de la organización.
- La ejecución de la estrategia influye en el diseño organizacional.
- La ejecución de la estrategia influye en las cuestiones de poder de la organización y es influenciada por ellas.
- La eficacia organizacional es determinada conjuntamente por las decisiones sobre las estrategias y la ejecución misma de la estrategia.

4.3.1. Planeación del desempeño organizacional

La planeación del desempeño, que implica:

- ¿Qué hacer?
- ¿Cómo hacerlo?

La ejecución del desempeño, que implica:

- Responsabilidades administrativas.
- Responsabilidades individuales.

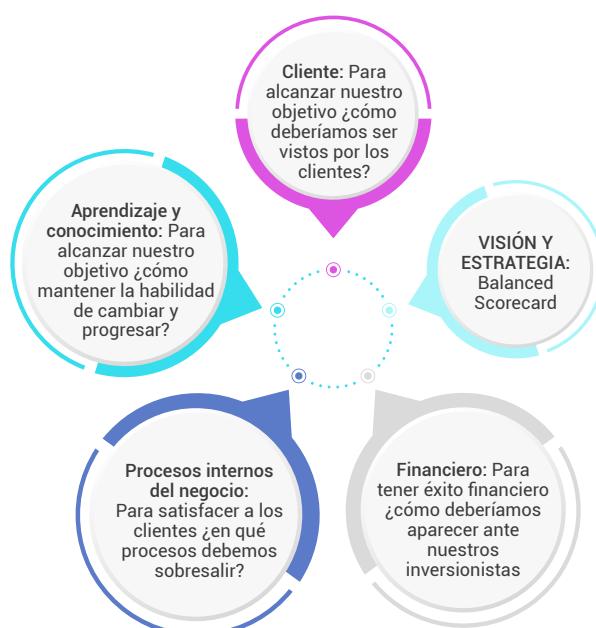
La evaluación del desempeño, que implica:

- Incentivos.
- Coaching.
- Revisión del desempeño.
- Revisión del progreso de la ejecución.

4.4. Balanced Scorecard como herramienta de la administración estratégica

El cuadro de mando integral (CMI) (Balanced Scorecard, BSC) es una herramienta administrativa que reúne diferentes indicadores, de manera equilibrada para promover la sinergia. En un inicio, el CMI era solo un sistema de evaluación del desempeño organizacional que partía del principio de que los indicadores financieros, por sí mismos, no reflejan con exactitud la eficacia de la organización. Los indicadores financieros solo miden los resultados de las inversiones y de las actividades en términos monetarios, pero no son sensibles a los llamados que impulsan la rentabilidad a largo plazo. Posteriormente, el CMI se convirtió en una herramienta útil para la estrategia organizacional.

Figura 38.
Balanced Scorecard



Nota. Paredes, V., 2023.

4.5. El sistema de administración estratégica (SAE)

La organización no dirige su proceso estratégico al tanteo ni al azar. Necesita de un sistema de administración estratégica que se confunde con el gobierno corporativo, para cuidar asuntos estratégicos como:

- Concepción estratégica.
- Administración del conocimiento estratégico.
- Formulación de la estrategia.
- Ejecución de la estrategia.
- Evaluación de la estrategia.

En general, las actividades del SAE, en relación con la planeación estratégica, son:

- Coordinar y elaborar la planeación estratégica de la organización, desde la intención estratégica, el diagnóstico externo e interno y la formulación de la estrategia, y divulgarlo ampliamente por toda la organización.
- Propagar e incentivar la cultura de excelencia por toda la organización,
- Crear todas las condiciones para la ejecución del plan estratégico en toda la organización y en todos los niveles.
- Monitorear y evaluar continuamente el desempeño y los resultados de la planeación estratégica.
- Adoptar y apoyar medidas correctivas y de ajuste constante a la planeación estratégica.

4.6. Evaluación de la estrategia organizacional

La evaluación de la estrategia se refiere a la fase del proceso de la administración estratégica en la que los ejecutivos de la alta gerencia estudian y evalúan si la estrategia elegida, tal como fue implementada y ejecutada, alcanza los objetivos propuestos y produce los resultados esperados.

4.6.1. Criterios de evaluación de la estrategia organizacional

Existen tres tipos de criterios genéricos para evaluar la estrategia de la Organización:

- Consistencia interna.
- Consistencia con el entorno.
- Adecuación a las capacidades y recursos disponibles.

4.6.2. La necesidad de medición

La función básica de los indicadores de medición está en:

- Caracterizar: establecer una referencia para hacer posibles las evaluaciones.
- Predecir: apoyar la elaboración de planes.
- Evaluar: permitir el progreso en cuanto a planes y objetivos.
- Identificar causas de atrasos, obstáculos, ineficiencias y oportunidad de mejoría en los procesos y productos.

4.7. Control estratégico

La esencia del control es comprobar si la actividad controlada está alcanzando o no los resultados deseados. La función de control, como etapa del proceso de la planeación estratégica, consiste en asegurar que el desempeño real obtenga los resultados previamente deseados y planeados.

4.7.1. El proceso de control

El control consiste básicamente en un proceso de guía para la actividad ejercida, con un fin previamente determinado. El proceso de control consta de cuatro etapas o fases:

- Establecimiento de los objetivos o estándares de desempeño.
- Evaluación o medición del desempeño actual.
- Comparación del desempeño actual con los objetivos o estándares establecidos.
- Toma de acción correctiva para enmendar posibles desvíos o irregularidades.

4.7.2. Tipos de control

Cada organización requiere un sistema básico de control para emplear sus recursos financieros, desarrollar a las personas, analizar el desempeño financiero y evaluar la productividad operacional, dentro de los niveles estratégicos, tácticos y operacionales:

- Controles estratégicos.
- Controles tácticos.
- Controles operacionales.

4.7.3. Desempeño global de la empresa

Existen tres razones básicas para la existencia de alguna forma de control sobre el desempeño global de la organización:

- Adecuación a la planeación estratégica.
- La autonomía requiere control global.
- Controles globales.

4.7.4. Balance contable y estados financieros

El balance contable o balance de situación es un documento en el que se refleja la situación y distribución del patrimonio empresarial, tanto de lo que le pertenece como de lo que debe. Es la cuenta más importante

de todas, ya que nos permite de un solo vistazo conocer cómo se dispone la estructura económica de la empresa, así como otros detalles importantes como lo que debe o la cantidad de dinero en efectivo que posee.

Este documento por sí solo no nos informa de la variación a lo largo de un periodo de tiempo, sino de la situación económica concreta en un momento determinado. Esto nos permite comparar entre balances de un año y otro cómo se ha modificado la estructura de la empresa. Debe ser actualizado al menos de forma anual y, dado que se trata de un documento público, podemos conocer todo balance de empresas que deseemos, lo cual es bastante importante para los potenciales inversores de dichas empresas.

Los estados financieros son informes que reflejan el estado de una empresa en un momento determinado, normalmente un año. Se componen de varios documentos en los que se plasma la situación financiera de un negocio y recoge información, tanto económica como patrimonial, de las empresas. Conocidos también como estados contables o cuentas anuales, son muy importantes para conocer la rentabilidad y solvencia de las compañías.

Los Estados financieros no sólo son conceptos de contabilidad financiera, son un instrumento importantísimo para el diagnóstico patrimonial y económico de una empresa. Conocer y dominar conceptos como Cuenta de Resultados, Flujos de Caja, Liquidez y Análisis de Caja es imprescindible para la toma de decisiones estratégicas de cualquier directivo.

Figura 39.
Balance Contable y Estados Financieros



Nota. Tomado de concepto de negocio contable [Fotografía], por create jobs 51, 2023, [shutterstock](#). CC BY 2.0

4.7.5. Estado de pérdidas y ganancias

El estado de pérdidas y ganancias de una empresa detalla los ingresos, los gastos de capital y los gastos operativos en los que se incurre durante un período determinado. Normalmente, se genera de forma trimestral o anual.

El estado de pérdidas y ganancias ofrece una mayor visibilidad de los ingresos al momento de repartir los dividendos, ya que de estos van a depender las utilidades generadas en un tiempo definido.

La fórmula básica para el estado de ganancias y pérdidas es:

Ingresos – gastos = ganancia neta. Ingresos: el dinero que usted recibe como pago de sus productos o servicios.

Gastos operativos o variables: son los gastos que suben o bajan en función del volumen de ventas.

Figura 40.

Estado de Pérdidas y Ganancias



Nota. Tomado de estadísticas financieras en la pantalla de la computadora. [Fotografía], por BEST-BACKGROUNDS, 2023, [shutterstock](#). CC BY 2.0

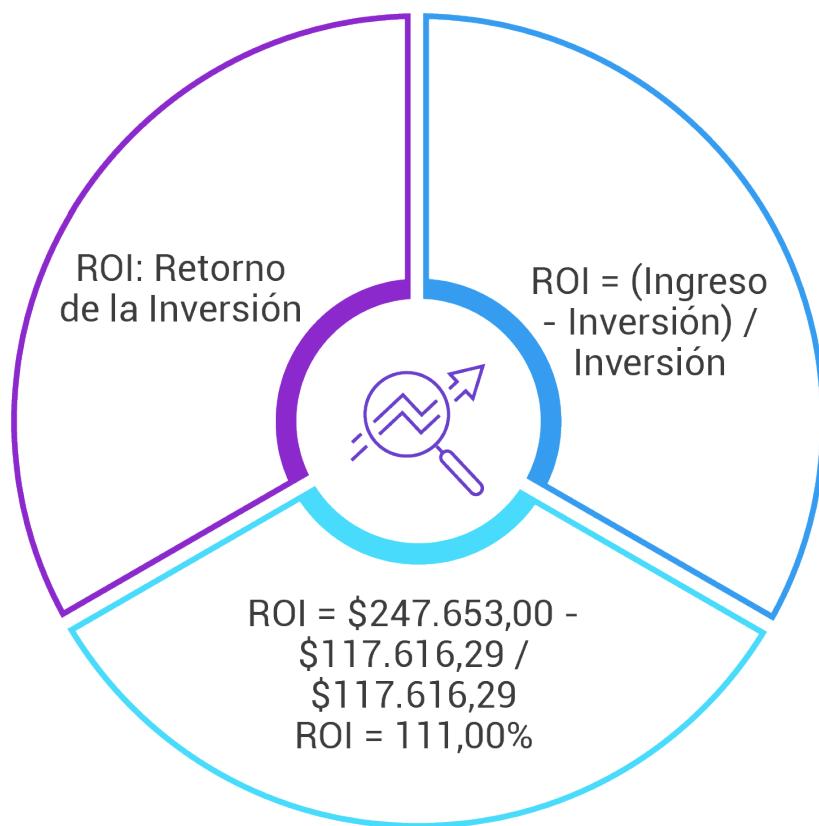
4.7.6. Análisis de rendimiento de la inversión (ROI)

El ROI es la sigla en inglés para: retorno sobre la inversión. Es una métrica usada para saber cuánto la empresa ganó a través de sus inversiones. Para calcular el ROI es necesario levantar los ingresos totales, sustraer de estos los costos y, finalmente, dividir ese resultado por los costos totales.

Se calcula mediante la división de las ganancias obtenidas entre los gastos (o la inversión). El resultado de esta operación se multiplica por 100 para saber cuál es el porcentaje de retorno. Es un indicador que permite saber cuánto dinero la empresa perdió o ganó con las inversiones hechas (en anuncios pagados, nuevas herramientas, entrenamientos, etc.). La métrica es importante porque permite que usted evalúe cómo ciertas iniciativas contribuyen con los resultados de la empresa.

Figura 41.

Análisis de rendimiento de la inversión (ROI)



Nota. Paredes, V., 2023.

Le invito a revisar la siguiente diapositiva donde se estudia acerca de la gestión de la competitividad en las cadenas agroalimentarias.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Lo invito a desarrollar las siguientes actividades con la finalidad de reforzar sus conocimientos.

1. Analice y comprenda la Figura 14.5: factores que afectan el rendimiento sobre la inversión (ROI) en el **texto básico** con el objeto de que entienda la relación entre las ganancias netas y los costos.

La actividad sugerida contribuirá para que usted entienda la importancia de este indicador financiero en consideración de su utilidad como punto de referencia para definir las estrategias futuras de la organización.

2. Con el objeto de que usted evalúe sus conocimientos, lo invito a desarrollar la autoevaluación 7, que incluye contenidos de la unidad 4: Gestión de la competitividad en las cadenas agroalimentarias. Para el efecto deberá escoger en cada una de las 10 preguntas una alternativa de respuesta de entre las 3 expuestas.



Autoevaluación 7

Seleccione la alternativa correcta:

1. La evaluación de la estrategia se refiere a:
 - a. La fase de valoración de la estrategia elegida.
 - b. La fase de determinación del grado de dificultad del escenario estratégico.
 - c. La fase de identificación de los distintos tipos de control organizacional.

2. La formulación de la estrategia se hace a partir de:
 - a. El diagnóstico estratégico del entorno externo e interno.
 - b. La definición de los objetivos organizacionales.
 - c. La política de negocios de la organización.

3. ¿Cuántos tipos de criterios genéricos existen para evaluar la estrategia de la organización?
 - a. 1 tipo de criterio genérico.
 - b. 2 tipos de criterios genéricos.
 - c. 3 tipos de criterios genéricos.

4. En el proceso de evaluación de la estrategia la consistencia interna garantiza:
 - a. Que las condiciones internas se ajusten a la planeación estratégica.
 - b. Que los factores de conversión sean definidos sobre el escenario interno.
 - c. Que las amenazas y riesgos financieros sean mínimos.

5. El periodo necesario para la implementación y ejecución del plan estratégico es:
 - a. Relativamente corto.
 - b. Relativamente largo.
 - c. Extremadamente largo.
6. El proceso de control de la estrategia se caracteriza por ser:
 - a. Un proceso lento y fatigoso.
 - b. Un proceso antagonista para la actividad ejercida.
 - c. Un proceso cíclico y repetitivo.
7. El primer paso del proceso de control consiste en:
 - a. Establecer los objetivos o estándares de desempeño.
 - b. Determinar el presupuesto de costos y gastos.
 - c. Evaluar financieramente la inversión.
8. La evaluación del desempeño es:
 - a. La primera etapa del proceso de control.
 - b. La segunda etapa del proceso de control.
 - c. La tercera etapa del proceso de control.
9. La homeostasis: es
 - a. El proceso de planeación estratégica aplicable a toda empresa.
 - b. La proyección de ingresos por ventas y gastos operativos.
 - c. La tendencia que todas las organizaciones tienen hacia la autorregulación.

10. El análisis del ROI permite evaluar:

- a. Las líneas de productos y comprobar el empleo eficiente de recursos.
- b. Las pérdidas y ganancias del ejercicio fiscal.
- c. El plan operativo anual.

[Ir al solucionario](#)

3. Ha concluido con éxito la segunda parte de la Unidad 4, le sugiero hacer una lectura comprensiva de los contenidos del **texto básico** del componente, para lo cual le propongo tratar el tema de la gestión de la competitividad en las cadenas agroalimentarias a través de la elaboración de un cuadro sinóptico (Zavala Ojeda, 2017). No olvide que debe implementar actividades diversas que salgan de la rutina con el objeto de promover un aprendizaje más significativo. Recuerde que la lectura, la escritura y la oralidad son tareas autónomas que como estudiante debe tener en consideración de manera permanente. [Estrategias de enseñanza para la promoción de aprendizajes significativos](#)

La elaboración del cuadro sinóptico conocido como mapa sinóptico, y diagrama o esquema de llaves le permitirá al estudiante a través de una forma visual resumir y organizar ideas en temas, subtemas y conceptos. Esta herramienta sirve para identificar la información más importante de un texto, y así, comprenderlo mejor.



Semana 15

En esta semana debe leer comprensivamente la tercera parte de la **unidad 4 del texto básico**: Gestión de la competitividad en las cadenas agroalimentarias, utilizando para el efecto estrategias para su aprendizaje significativo.

Recuerde que esta semana concluye la unidad 4. Debe poner el mismo empeño que en la semana inmediatamente anterior con el objeto de alcanzar un nivel importante de conocimiento. Ánimo, lo está haciendo muy bien hasta ahora...

Los recursos que va a utilizar para este resultado de aprendizaje son:

Con el objeto de consolidar los contenidos académicos de esta semana, lo invito a atender la lectura sugerida, a observar el video, a estudiar el

Caso; y, a observar la presentación interactiva. Le recomiendo hacer una lectura comprensiva del recurso; y, centrar su interés en el proceso de Gestión de la competitividad en las cadenas agroalimentarias.

Lo invito a realizar la lectura del siguiente recurso Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones*, 3a. ed. . México D.F: McGraw – Hill, pág. 311 – 316

La lectura permitirá al estudiante conocer y entender que la auditoría de recursos y capacidades es una de las técnicas modernas de análisis interno que consiste en elaborar un inventario de recursos y capacidades de la empresa con el objeto de identificarlos, analizarlos y finalmente determinar cuáles de ellos son fuentes de ventajas competitivas sostenibles para la empresa.



De igual manera, le sugiero observar el siguiente video tutorial el cual será una introducción al estudio y comprensión cognitiva de los [Agronegocios y valor agregado](#) que se constituye como una herramienta para la comprensión de que el valor agregado o valor añadido en el sector agropecuario consiste en la transformación de la materia prima a un producto con el fin de darle un mayor valor comercial, sin perder de vista la calidad de su origen; generalmente se trata de características poco comunes, o poco usado por los competidores y que aporta cierta diferenciación al producto. El valor agregado está encaminado a satisfacer y en el mejor de los casos, superar las expectativas de los consumidores con respecto a un determinado producto.

El Valor Agregado en los Agronegocios consiste en la transformación de la materia prima a un producto con el fin de darle un mayor valor comercial, sin perder de vista la calidad de su origen; generalmente se trata de características poco comunes, o poco usado por los competidores y que aporta cierta diferencia al producto. El valor agregado está encaminado a satisfacer y en el mejor de los casos, superar las expectativas de los consumidores con respecto a un producto determinado.

Para el sector agro, el proceso de dar valor agregado a los diferentes productos del campo representa fomentar la agroindustria y la transformación de las verduras, frutas y productos cárnicos, de esta manera se impulsa la economía del sector mejorando la vida de los productores y del país. Trabajando con productos de primera calidad que puedan ser tanto de consumo nacional como calidad exportación se posiciona al campo como uno de los principales proveedores de productos innovadores y ricos a nivel mundial.

Continuando con el estudio, revise el siguiente caso: "["Limón persa: responsabilidad social y competitividad"](#)" (pág. 91 – 94).

El caso refiere la presentación de un caso de producción de limón persa, un fruto cotizado por el mercado de exportación debido a que es un fruto con mayor tamaño y cantidad de jugo, menor acidez, ausencia de semillas y con concentraciones altas de vitamina C. Tiene mayor vida útil comparado con otras especies de limón. El prenombrado caso incluye su principal aspecto de innovación, los principales impactos de esas innovaciones; y, un detalle de su proceso productivo.

Finalmente, le sugiero revisar la siguiente presentación: ["Gestión de la competitividad en las cadenas agroalimentarias"](#), donde encontrará información sobre la auditoría de recursos y competencias

Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones*, 3a. ed. . México D.F: McGraw – Hill, pág. 311 – 316



Actividades de aprendizaje recomendadas

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en las actividades que se describen a continuación:

1. Analice y comprenda la Figura 14.6: Jerarquía de objetivos a partir de un objetivo organizacional determinado en el **texto básico**, con el objeto de que identifique el proceso de auditoría de recursos disponibles.

El análisis y comprensión de la actividad dirigirá al estudiante a una interpretación adecuada del nombrado proceso a través de la interposición de métodos, procedimientos, herramientas, e instrumentos necesarios de acuerdo a los planes, presupuestos y programas establecidos anteriormente para la auditoría.

2. Gamificación

La gamificación motiva el empleo de mecánicas de juego en entornos y aplicaciones no lúdicas con el fin de potenciar la motivación, la concentración, el esfuerzo, la fidelización y otros valores positivos comunes. Esta gamificación permitirá al estudiante evaluar las capacidades organizacionales en términos de sus puntos fuertes y débiles específicos al interponer una auditoría completa de los recursos que la organización puede utilizar para sostenerse en el mercado.

Evaluación de la estrategia

3. Al concluir con éxito la tercera parte de la unidad 4, le sugiero hacer una lectura comprensiva de los contenidos del **texto básico** del componente, para lo cual le propongo tratar el tema: Gestión de la competitividad en las cadenas agroalimentarias a través de la elaboración de un diagrama de Ishikawa (Zavala Ojeda, 2017). No olvide que debe implementar actividades diversas que salgan de la rutina con el objeto de promover un aprendizaje significativo.

Recuerde que la lectura, la escritura y la oralidad son tareas autónomas que como estudiante debe tener en consideración de manera permanente. [Estrategias de enseñanza para la promoción de aprendizajes significativos](#)

Elaborar el diagrama de Ishikawa permitirá al estudiante visualizar las causas del problema porque su formato de espina de pescado admite examinar con mayor claridad las etapas y procesos e identificar los principios motrices de los problemas que han de considerarse para enmendar.

Nota. conteste la actividad en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.



Semana 16

En la semana 16 no se desarrolla contenido académico, sin embargo; y, con el objeto de planificar las actividades finales del bimestre, es muy importante que usted atienda las siguientes sugerencias pedagógicas, enfocadas en la planificación de las actividades finales del mismo; y, en la revisión de las unidades de estudio, previo a la evaluación bimestral.

Los recursos que va a utilizar para este resultado de aprendizaje son:

Le recomiendo hacer una lectura intensiva de los siguientes recursos; y, centrar su interés en el proceso de comprensión del esquema de la dirección estratégica y planeamiento empresarial; y, de la gestión de la competitividad en las cadenas agroalimentarias.

Lo invito a realizar la lectura del siguiente recurso Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones*, 3a. ed. . México D.F: McGraw – Hill, pág. 179 – 316

La lectura permitirá al estudiante revisar todo el contenido académico incluido en el segundo bimestre de actividades académicas previo a su preparación para la evaluación bimestral.

Finalmente, lo invito a revisar el contenido del recurso [Estrategias comerciales en agronegocios: el caso de una empresa regional en multiservicio al sector agropecuario](#), con el objeto de tener una percepción objetiva de las estrategias comerciales en agronegocios: el caso de una empresa regional en multiservicio al sector agropecuario (2019).



Actividades de aprendizaje recomendadas

Los procesos de la dirección estratégica y planeamiento empresarial; y, de la gestión de la competitividad en las cadenas agroalimentarias son un conjunto de acciones y actores que intervienen y se relacionan técnica y económicamente desde la actividad agrícola primaria hasta la oferta al consumidor final, incorporando procesos de empaque, industrialización o transformación y de distribución. Le solicito estar atento en las siguientes actividades de aprendizaje, no olvide que situaciones similares suceden en la realidad del campo disciplinar; y, que su participación se convertirá en una forma de contribución y producción del conocimiento de manera organizada, imparcial y sistemática, de ahí su importancia. Finalmente deberá evaluar sus conocimientos en la autoevaluación 8.

Por lo tanto, empecemos con las siguientes actividades para reforzar sus conocimientos.

1. Analice y comprenda la Figura 14.7: La aparente paradoja del juego estratégico en el **texto básico**, conceptualice los 4 enfoques mostrados en el prenombrado organizador gráfico.

Analizar y comprender la actividad contribuirá con el estudiante a ilustrar cómo el dilema de la estrategia es uno de los modelos clásicos de la teoría estratégica aplicada a un ámbito agroproductivo.

2. Con el objeto de que usted se prepare para la evaluación bimestral; y, con el ánimo de que evalúe sus conocimientos, lo invito a desarrollar la autoevaluación 8, que incluye contenidos de unidad 4: Gestión de la competitividad en las cadenas agroalimentarias. Para el efecto deberá escoger en cada una de las 10 preguntas una alternativa de respuesta de entre las 3 opciones expuestas.
-



Autoevaluación 8

Seleccione la alternativa correcta:

1. Las competencias organizacionales nacen a partir de:
 - a. El aprendizaje organizacional y del conocimiento corporativo.
 - b. El conocimiento de los objetivos departamentales.
 - c. La identificación de los productos más rentables.

2. Los recursos tecnológicos organizacionales incluyen:
 - a. La evaluación de la aplicación efectiva de los recursos disponibles.
 - b. La tecnología que implica la capacidad para innovar en nuevos productos.
 - c. Un enfoque sistemático para evaluar sus recursos operacionales.

3. La situación financiera de la organización refiere:
 - a. La capacidad para innovar y desarrollar nuevos procesos y productos.
 - b. Las prioridades de los clientes y las capacidades de los competidores.
 - c. La solidez financiera, que permitirá que se desarrolle la acción estratégica.

4. La estructura organizacional es un activo y un recurso valioso que permite:
 - a. Ordenar, integrar, articular y conectar la acción de múltiples áreas y personas.
 - b. Evaluar los puntos fuertes y débiles de la organización.
 - c. Obtener con más facilidad capital externo para financiar los proyectos.

5. La cultura corporativa define:
 - a. La flexibilidad para la aplicación de las competencias de la organización.
 - b. El clima organizacional necesario para la conducción de la estrategia.
 - c. El mejor aprovechamiento posible de sus habilidades y competencias.
6. La eficacia de la organización está en función de:
 - a. El capital.
 - b. Los activos.
 - c. Las personas.
7. El pensamiento sistémico considera la:
 - a. Comprensión de las relaciones de interdependencia departamental.
 - b. Normas de calidad en relación con los competidores.
 - c. Imagen y aceptación del precio de producto entre los clientes.
8. En nuestro campo, la resiliencia representa:
 - a. La actitud democrática de los integrantes de la organización.
 - b. La capacidad de la organización para enfrentar posibles disruptpciones.
 - c. El proceso de toma de decisiones y ejecución de acciones.
9. La planeación estratégica debe ser visualizada como:
 - a. Un resultado operacional individual.
 - b. Una herramienta de protección de los intereses individuales de sus partes.
 - c. Un proceso integral y sistémico en su totalidad.

10. El estratega, debe:

- a. Desarrollar una visión sistémica y periférica, que visualice todo.
- b. Enfocar los procesos internos únicamente.
- c. Impulsar las tácticas y las operaciones actuales, pero no las futuras.

[Ir al solucionario](#)



4. Solucionario

A continuación, usted encontrará el solucionario a las autoevaluaciones propuestas en las semanas pares. Para el efecto se ha formulado los enunciados tomando en cuenta los contenidos académicos de cada uno de ellos con el objeto de guiar de manera adecuada las actividades de aprendizaje recomendadas.

Autoevaluación 1		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	Los niveles de la planeación son: el estratégico, el táctico y el operacional.
2	b	Los planes tácticos integran ámbitos financieros, de producción y mercado.
3	c	La planeación estratégica incluye planes tácticos, operativos y logro de objetivos.
4	a	La planeación financiera de un plan operativo están formada por flujo de presupuesto, flujo de caja y plan de inversiones.
5	b	La planeación de la producción está integrada por el plan de capacidad, de mantenimiento y abastecimiento.
6	c	La planeación de la producción refiere además un programa de calidad, plan de uso de la mano de obra y plan de capacitación.
7	a	Los componentes del plan de mercadotecnia son el proyecto de investigación, el plan de ventas y el plan de publicidad.
8	b	La planeación de recursos humanos abarca los siguientes elementos: plan de puestos y salarios, plan de incentivos y plan de capacitación.
9	c	La planeación administrativa de un plan operativo está formada por: plan rector de informática, estructura organizacional e infraestructura.

Autoevaluación 1**Pregunta** | **Respuesta** | **Retroalimentación**

- 10 a la meta que busca el sistema de procesos de la planeación por nivel jerárquico y por tipo de actividad es el logro de los objetivos departamentales de la organización.
-

**Ir a la
autoevaluación**

Autoevaluación 2

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	El proceso de la planeación estratégica tiene por objeto: crear el mapa o el camino que se seguirá hasta que se definan los resultados deseados.
2	b	La primera actividad del proceso de la planeación estratégica consiste en reflexionar acerca de la intención estratégica de la organización.
3	c	La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados.
4	a	La declaración de la misión de la organización es un llamado general a la acción y debe partir del supuesto de que la organización como un todo se comprometerá a cumplir esa misión.
5	b	La definición de negocio de la organización incluye tres elementos las necesidades del cliente, los grupos de clientes y las actividades, tecnologías y capacidades de la organización.
6	c	Un negocio se puede definir desde tres dimensiones mercados o segmentos, sectores de actuación; y, tecnología y procesos.
7	a	Un negocio se debe entender como un proceso de satisfacción del cliente y no como uno de producción de mercancías.
8	b	La elaboración de la visión de los negocios es un proceso cargado de emoción debido a que trata de reconocer la razón de ser de la organización.
9	c	La visión de los negocios, aun cuando solo sea una imagen, tiene una fuerza sociológica real que influye en las opciones y las reacciones actuales de todos los grupos de interés.
10	a	Los stakeholders son aquellos individuos o grupos que tienen interés e impacto en la organización y en los resultados de sus acciones.

[Ir a la autoevaluación](#)

Autoevaluación 3

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	El entorno contextual o macroentorno de una organización es la dimensión del entorno donde la organización ejerce una influencia limitada.
2	b	El diagnóstico estratégico externo de una organización se ocupa de estudiar los diversos factores y fuerzas del entorno externo.
3	c	En el diagnóstico estratégico externo, se debe tomar en cuenta el contagio de cuatro fuerzas disruptivas.
4	a	Rastrear el entorno contextual consiste en: identificar las señales de cambio en el entorno contextual y sus tendencias.
5	b	Los principales indicadores que se emplean en el proceso de la información del entorno demográfico son tamaño, densidad y distribución geográfica de la población.
6	c	El análisis de las tendencias de las variables económicas que afectan la oferta y la demanda de productos y servicios en los mercados emplea indicadores como tasa de distribución del ingreso y tasa de interés, inflación y cambio.
7	a	El entorno o análisis político y legal se refiere al análisis de las leyes, códigos, instituciones y corrientes ideológicas.
8	b	El entorno o análisis sociocultural se refiere al análisis de las tendencias de las creencias, valores, normas y costumbres.
9	c	Entre los factores de los indicadores del entorno o análisis demográfico están tamaño, densidad y distribución geográfica de la población.
10	a	Entre los factores de los indicadores del entorno sociocultural están relaciones interpersonales y estructura social.

[Ir a la autoevaluación](#)

Autoevaluación 4

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	La evaluación de la competitividad de la organización es un proceso para crear ventajas competitivas con recursos y habilidades.
2	b	La evaluación de la competitividad debe tomar en cuenta las percepciones de jefes y subordinados que poseen una perspectiva valiosa.
3	c	Las organizaciones de desempeño superior se concentran en la administración de los procesos fundamentales de los negocios.
4	a	El diagnóstico estratégico de la organización debe empezar por la parte más simple, concreta y visible.
5	b	La cultura organizacional incluye los aspectos de la actividad de la organización.
6	c	La arquitectura organizacional se basa en tres dimensiones básicas.
7	a	Los mecanismos de operación de la arquitectura organizacional indican los asociados internos de la organización y lo que se espera de ellos.
8	b	Las organizaciones virtuales identifican las oportunidades del mercado y movilizan rápidamente los recursos.
9	c	En la organización por procesos, los procesos son los medios que permiten alcanzar resultados y fines.
10	a	Las organizaciones que tienen un desempeño superior comprenden que es necesario administrar los procesos fundamentales de los negocios.

[Ir a la
autoevaluación](#)

Autoevaluación 5

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	La matriz de crecimiento del producto/mercado de Ansoff es un modelo estratégico.
2	b	La estrategia de penetración en el mercado involucra a los mercados actuales y nuevos.
3	c	La matriz de crecimiento del producto/mercado describe 4 estrategias generales de crecimiento del producto.
4	a	En la estrategia de penetración en el mercado, la organización trata de vender la mayor cantidad de sus productos en su mercado actual.
5	b	En la estrategia de diversificación, la organización desarrolla nuevos productos para venderlos en nuevos mercados.
6	c	El ciclo de vida muestra un producto desde su nacimiento hasta su muerte.
7	a	La administración debe ser capaz de reconocer la etapa del ciclo de vida en que se encuentra el producto en un momento cualquiera.
8	b	La extensión total del ciclo de vida, desde el inicio de la fase de introducción hasta el final de la fase de la decadencia varía de acuerdo con la categoría de producto.
9	c	La Matriz BCG es también reconocida con el nombre de matriz de participación de mercado/crecimiento del mercado.
10	a	El término obsolescencia planeada se usa para referirse a dos situaciones obsolescencia tecnológica y de estilo.

[Ir a la
autoevaluación](#)

Autoevaluación 6

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	La alineación interna requiere que todas las áreas de la organización estén coordinadas entre sí.
2	b	Para que la alineación organizacional sea completa e impulse la estrategia organizacional, es indispensable alinear la arquitectura organizacional a la estrategia.
3	c	El líder estratégico es el actor principal y no un simple colaborador.
4	a	El principal factor estratégico financiero de la administración es maximizar el valor de las inversiones de los accionistas.
5	b	El éxito de la alineación de las áreas de la organización dependerá de seleccionar, capacitar, liderar, impulsar, incentivar, orientar y dirigir al equipo.
6	c	El liderazgo estratégico es la capacidad de anticipar, vislumbrar y mantener la flexibilidad estratégica.
7	a	La transición de los liderazgos en la organización implica impulsar el cambio y la renovación del nivel directivo en la organización.
8	b	En el nivel básico del liderazgo, en general, el líder de equipos debe capacitar e impulsar a las personas para que alcancen resultados grupales.
9	c	La ley del liderazgo está supeditada a la habilidad para liderar y el grado de eficacia de la persona.
10	a	El liderazgo estratégico involucra aspectos multifuncionales como determinar la dirección estratégica de la organización.

Ir a la
autoevaluación

Autoevaluación 7

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	La evaluación de la estrategia se refiere a la fase de valoración de la estrategia elegida.
2	b	La formulación de la estrategia se hace a partir de la definición de los objetivos organizacionales.
3	c	Existen 3 tipos de criterios genéricos para evaluar la estrategia de la organización.
4	a	En el proceso de evaluación de la estrategia la consistencia interna garantiza que las condiciones internas se ajusten a la planeación estratégica.
5	b	El periodo necesario para la implementación y ejecución del plan estratégico es relativamente largo.
6	c	El proceso de control de la estrategia se caracteriza por ser un proceso cíclico y repetitivo.
7	a	El primer paso del proceso de control consiste en establecer los objetivos o estándares de desempeño.
8	b	La evaluación del desempeño es la segunda etapa del proceso de control.
9	c	La homeostasis es la tendencia que todas las organizaciones tienen hacia la autorregulación.
10	a	El análisis del ROI permite evaluar las líneas de productos y comprobar el empleo eficiente de recursos.

[Ir a la autoevaluación](#)

Autoevaluación 8

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	Las competencias organizacionales nacen a partir del aprendizaje organizacional y del conocimiento corporativo.
2	b	Los recursos tecnológicos organizacionales incluyen la tecnología que implica la capacidad para innovar en nuevos productos.
3	c	La situación financiera de la organización refiere la solidez financiera, que permitirá que se desarrolle la acción estratégica.
4	a	La estructura organizacional es un activo y un recurso valioso que permite ordenar, integrar, articular y conectar la acción de múltiples áreas y personas.
5	b	La cultura corporativa define el clima organizacional necesario para la conducción de la estrategia.
6	c	La eficacia de la organización está en función de las personas.
7	a	El pensamiento sistémico considera la comprensión de las relaciones de interdependencia departamental.
8	b	En nuestro campo, la resiliencia representa la capacidad de la organización para enfrentar posibles disruptiones.
9	c	La planeación estratégica debe ser visualizada como un proceso integral y sistémico en su totalidad.
10	a	El estratega, debe desarrollar una visión sistémica y periférica, que visualice todo.

[Ir a la
autoevaluación](#)



5. Glosario

A

Acción: Efecto de hacer o realizar actuaciones conducentes a resultados.

Acción estratégica: Es la actuación enfocada en resultados sobre temas considerados prioritarios por quienes tienen responsabilidades en la visualización y puesta en marcha de la estrategia de una organización.

Actividad: Conjunto de acciones intencionadas realizadas por cualquier individuo, ente o colectivo.

Actor: Todo ente o persona que cumple un papel determinado en una organización o proceso.

Administración: Proceso aplicable a las organizaciones para la obtención, uso y control eficiente de sus recursos, sean humanos, financieros, tecnológicos o de infraestructura, para el cumplimiento de los propósitos organizacionales.

Administración pública: Todos los entes estatales responsables de la gestión (obtención, uso y control) de los recursos asignados para las actividades determinadas en el marco legal de un país.

Alianza estratégica: Unión de dos o más entes para conseguir fines comunes.

Alta dirección: Organismo conformado por los más altos directivos de una organización, jerárquicamente hablando, que tienen por la misma naturaleza de sus funciones elevado poder decisioio sobre las cuestiones organizacionales.

Análisis: Estudio exhaustivo sobre un tema con una finalidad de conocimiento o de acción sobre él.

Análisis FODA, DOFA o matriz FODA: Siglas en español de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, provenientes a su vez de los términos en inglés Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats (SWOT). Es una metodología usada en gestión organizacional para el análisis de situación con miras a diseñar y poner en marcha procesos de planificación anual (POA o Plan Operativo Anual). Se centra en el pasado y el presente de la organización, por lo que solo representa una foto de su estado al momento de realizar el listado.

Análisis PESTEL: Estudio que consiste en observar el entorno de la organización, específicamente los factores que afectan su actividad: políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos (o ambiental) y legales (de allí sus siglas). Estos factores analizan su estado actual para tomar decisiones, emprender acciones y estrategias, bien en sentido conservador o con miras a variar su rumbo en el presente año. Al igual que el FODA, también es solo una foto que refleja la situación presente de la organización.

B

B2B: Sigla de Business to Business. En español, "de negocio a negocio", esta sigla engloba a las empresas cuya actividad se dirige a satisfacer necesidades de otras empresas.

B2C: Forma abreviada de la expresión Business to Consumer, "del negocio al consumidor" en español. Es la actividad empresarial más tradicional en la cual se proveen productos y servicios a consumidores o clientes finales.

B2E: Abreviatura del concepto en inglés Business to Employee (en español, "de la empresa al empleado"). Le da nombre a la relación comercial entre la organización o empresa y sus propios empleados.

B2G: Sigla de la expresión Business to Government ("de la empresa al gobierno") que da nombre a la optimización de las relaciones comerciales o de servicios entre empresas y el gobierno. Generalmente implica la automatización de las actividades de contratación, proveeduría y concursos públicos.

Balanced Scorecard (BSC): Metodología de gestión estratégica utilizada para definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización.

Barreras de entrada (a un mercado): Situaciones u obstáculos que pueden enfrentar las organizaciones para ingresar a un mercado determinado. Algunos ejemplos de estas barreras son las regulaciones arancelarias, la existencia de patentes, la normativa nacional e internacional, la competencia desleal o férrea, entre otras.

Barreras de salida (de un mercado): Conjunto de situaciones u obstáculos para que una organización abandone el mercado en el que ha desarrollado su actividad. Pueden ser un impedimento para hacerlo o representar un alto costo. Ejemplos de ello pueden ser las regulaciones laborales que protegen los puestos de trabajo, contratos aún vigentes o de largo plazo, entre otros.

Benchmarking: Proceso mediante el cual las organizaciones estudian las prácticas y resultados de sus competidores o análogos con el fin de emprender cambios, mejoras o modificaciones coherentes con los objetivos propuestos. Significa llevar a la práctica el principio de aprender del otro, adaptando lo observado a lo interno.

Bienes: Productos disponibles en un mercado determinado y que son objeto de transacciones comerciales.

C

Calidad: Criterio sobre cualidades de un objeto, producto o proceso en comparación con otros de su misma índole en aras de alcanzar la excelencia.

Canvas: Palabra del inglés que se traduce como lienzo o lona, una metáfora que busca significar un espacio donde proyectar una idea o plan. En la práctica, consiste en disponer en un espacio -hoja de papel, lienzo, lámina, pantalla- siete rectángulos verticales, dos ellos divididos a la mitad, para al final disponer de nueve segmentos que cubren los cuatro aspectos básicos de un plan de empresa: "clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica". El creador de este método es Alex Osterwalder.

CEO: Siglas de Chief Executive Officer o director ejecutivo en jefe, en español. En la actualidad, esta figura ha adquirido relevancia debido a la magnitud de poder que puede llegar a ostentar, sobre todo cuando se trata de grandes empresas o corporaciones con gran incidencia en temáticas globales.

Cliente: Persona o ente que adquiere o consume productos y/o servicios.

Cliente externo: Persona u organización que recibe bienes, productos y/o servicios. Es el tipo de cliente de una empresa u organización que se encuentra fuera de ella y no tiene vínculo con esta aparte de la relación con lo que ofrece, produce o vende.

Cliente interno: Es el tipo de cliente que se encuentra en la misma organización, que le provee algún bien o servicio, o bien aquel que -formando parte de ella- es sujeto de algún programa o requiere que la misma organización le provea elementos para su desempeño dentro de la misma.

Competencia: En el ámbito empresarial o de negocios, personas, organizaciones o entes que realizan el mismo tipo de actividad y por lo tanto se constituyen en contendientes en la lucha por la preferencia de los clientes, su captación y retención.

Conocimiento validado: En el ámbito de la gestión de organizaciones, saber que se ha generado de manera científica, mediante el planteamiento de hipótesis, experimentación, comprobación y hallazgo de principios o leyes. Por lo tanto, provee de un menor riesgo de fracasos en los objetivos planteados.

Consultoría: Servicio asesor especializado prestado por entes o personas a otras organizaciones o personas en diversas áreas: jurídica, económica, planificación, etc.

Consumidor: Persona que compra productos, bienes y/o servicios y que es susceptible de estudios con fines de satisfacer sus necesidades, estimular la compra o contratación de ciertos rubros y marcas e incrementar el consumo.

Contabilidad social: Conjunto de datos internos y externos que genera una organización en relación a la sociedad en la que se desenvuelve y que pueden tener impacto sobre su actividad y entorno. Es especialmente importante para cumplir el principio de responsabilidad social y medir la eficacia de sus acciones sobre su personal, usuarios, comunidad local, ambiente, etc.

Costos: Es el conjunto de valores monetarios de los consumos de factores que supone el ejercicio de una actividad económica o de servicios de una organización.

Cuadro de Mando Integral (CMI): El Cuadro de Mando Integral (CMI) o también conocido como Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta de gestión empresarial cuyo principal objetivo es evaluar el crecimiento de una organización, su rendimiento y sus objetivos estratégicos para alcanzar metas a largo plazo.

Cultura organizacional: Conjunto de valores, símbolos, elecciones y actitudes que los miembros de una organización muestran y cuyo conocimiento puede conducir a políticas de cohesión humana, pertenencia, productividad y bienestar que redunden en un buen clima organizacional.

D

Decisiones de calidad: Proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones y que cumplen con estándares óptimos acordes a criterios establecidos.

Delegar: Acción de otorgar a otra persona u organización la responsabilidad de ciertas funciones en lugar de la persona que debe ejercerlas. Herramienta para obtener eficacia y eficiencia en el trabajo.

Demandas: Necesidad de adquisición de productos, bienes o servicios por parte de un público consumidor. Tiene relación con la oferta (disponibilidad) y con las escalas de precios.

Desarrollo: Desenvolvimiento, crecimiento o estadio superior alcanzado por un ente o proceso.

Diagnóstico: Estudio o análisis de una situación con miras a detectar problemas, tendencias y/o necesidades de una cosa o proceso.

Downsizing: Proceso de recorte de personal que pretende hacer ajustes en las organizaciones con fines determinados y para replantear sus objetivos.

E

Economía de escala: Es el conjunto de ventajas que, en términos de costos, una organización obtiene gracias a la expansión.

Eficacia: Capacidad de lograr lo deseado o alcanzar determinados objetivos.

Eficiencia: Optimización del uso de los recursos disponibles para alcanzar un logro u objetivo utilizando el mínimo de recursos.

Efectividad: Es el equilibrio entre la eficacia y la eficiencia, ya que es efectivo quien logra ser eficaz y eficiente.

Eje estratégico: Concepto transversal a la ejecución de los objetivos estratégicos de una organización que le da unidad de propósito.

Empoderamiento: Proceso de otorgar poder a los miembros de una organización y así optimizar sus capacidades para una buena marcha organizacional.

Emprendimiento: Palabra que proviene de entrepreneur (pionero, en francés). Proceso por el que una persona o ente se propone y lleva a cabo un proyecto de trabajo o idea de negocio.

Empresa / Negocio: Tipo de organización cuya actividad se caracteriza por emprender, contando con las necesidades o demandas de públicos determinados y viéndose afectada por la dinámica de los mercados.

Encuesta: Tipo de estudio que recoge datos para detectar problemas, necesidades, opiniones y realidades que afecten la actividad de una organización, con el objetivo de tomar decisiones inherentes a ella.

Enfoque de sistemas: Análisis administrativo de las empresas un sistema, propone una mirada multidisciplinaria sobre ellas. Es decir, sobre los subsistemas que las integran y rodean, derivándose de ello principios aplicables a cualquier otro sistema. Reconoce la interdependencia, de modo que -en una organización- no se deben considerar de manera aislada sus finanzas, su capital humano, su mercadeo, etc. Aplica la mirada científica a lo conductual tomando en cuenta tanto lo cualitativo como lo cuantitativo.

Entorno: Circunstancias inevitables que rodean a una persona, ente o colectivo y que afectan su desenvolvimiento, como los factores económicos, ambientales, culturales, sociales, etc.

Escenario: Es una parte de un teatro u otro espacio o lugar donde se realizará la presentación de un espectáculo ante un público. Desde el punto de vista de la Planificación, es una hipótesis de diferentes situaciones que ayuda a comprender cómo las decisiones de hoy pueden influir en el futuro de una organización.

Escenario futuro: Descripción del futuro posible y de las hipótesis asociadas al mismo.

Escenarios matemáticos: En el ámbito de la planificación, suposición de manera científica mediante datos arrojados por factores de cambio, tendencias y gérmenes portadores de futuro. Es un método sistemático y sofisticado para analizar en forma científica los múltiples futuros de una organización para ayudar a identificar el escenario óptimo que el sistema organizacional requiere y por el cual apuesta su futuro.

Estrategia: Conjunto de acciones o procesos estudiados para llegar a un fin o al cumplimiento de objetivos y metas.

Estudio de impacto ambiental: Análisis de las consecuencias que tendrán las actividades organizacionales en el entorno que la rodea con el fin de evitar posibles efectos negativos sobre él.

Ética: Conjunto de valores que guían el comportamiento de entes o personas en determinados entornos, con la especificación de lo que es bueno o malo, correcto o incorrecto.

Evaluación: Proceso mediante el cual se analiza algo o a alguien para determinar el cumplimiento de lineamientos, condiciones, etc., según criterios establecidos de antemano.

F

Factores de éxito: Son las actividades que pueden conducir al cumplimiento de un objetivo.

Factores críticos de éxito: Son las actividades vitales que, si no se realizan, no se lograrán las metas definidas.

Feedback: Retroalimentación en español, proceso en el que una persona o ente recibe -como producto de su propia acción- comentarios, opiniones o estimaciones al respecto. Esta interacción genera conocimiento, evaluación mutua y orienta cambios y aprendizajes.

Fusión: Proceso mediante el cual dos o más entes se unen o alían en una sola identidad para hacer sobrevivir su actividad, ampliarla o crear una nueva organización con mayor fortaleza y recursos.

G

Gérmenes portadores de futuro / Señales débiles de futuro: Pistas, insinuaciones poco patentes que no están en los informes oficiales pero que pueden ser muy reveladoras.

Gestión: Proceso de dirección de los recursos tangibles e intangibles de una organización o negocio, de sus procesos y actividades. Se caracteriza por su alta carga de responsabilidad y el necesario componente de liderazgo que requiere para lograr los objetivos con el concurso de otros. Implica también un grado de administración y coordinación de los elementos a disposición.

H

Holística: Del griego holos, remite a todo, a la totalidad. Metodológicamente hablando, propone estudiar o analizar los elementos de cualquier sistema en integralidad o interdependencia y no de manera aislada, para así aprehender la complejidad existente, la verdadera naturaleza de las cosas y entender la realidad. Da más importancia a las relaciones entre las partes que a las partes en sí. Una frase de Aristóteles resume la holística: El todo es mayor que la suma de sus partes.

I

Identidad organizacional: Conjunto de cualidades que caracterizan a una empresa o institución y que permiten identificarla y diferenciarla de sus análogos. Mediante elementos físicos (por ejemplo, uniformes), visuales (logo), lingüísticos (lemas), entre otros, se dota de una personalidad única.

Impacto: Del latín impactus, choque de un elemento con otro con algún grado de penetración. En el mundo de las organizaciones, es el efecto de sus acciones sobre los beneficiarios, a su vez que un criterio de medición de indicadores.

Indicador: Dato recogido con diversas finalidades, generalmente para tomar decisiones inherentes a procesos específicos, monitorearlos y también para mantener o cambiar la manera de llevarlos a cabo. Pueden ser cuantitativos (numéricos) y/o cualitativos (desempeño).

Indicadores Clave de Desempeño: Índices que miden los resultados que logran las personas y los que se consiguen en los procesos. Más que cuantitativamente, miden cualitativamente, por lo que su elaboración y uso es más complejo al referirse a características en cierto grado intangibles.

L

Lean Startup: En español, "apoyo a la puesta en marcha". Conjunto de metodologías y herramientas que ayudan en las primeras etapas de un emprendimiento o negocio.

Liderazgo: Cualidad de las personas para lograr la adhesión de otras con el fin de lograr objetivos, gracias a una serie de habilidades y su capacidad de influir, motivar, guiar, tomar decisiones y cumplir las responsabilidades asignadas.

Low cost: Política de precios bajos en productos y servicios basada en cobrar al cliente el mínimo posible en comparación con la competencia, reduciendo costos en determinados rubros.

M

Mapa estratégico: Marco o tablero guía en el cual se expresan las relaciones causa-efecto de las acciones organizacionales para tener claros los vectores que conducirán a los resultados deseados.

Marketing: Mercadeo o Mercadotecnia en español. Conjunto de estrategias para favorecer la colocación de bienes y/o servicios en un mercado, buscando beneficiar tanto a la organización como a los mismos clientes o usuarios.

Método científico: Son las fases que las ciencias emplean desde el siglo XVII y consiste en la formulación de hipótesis a partir de la observación, experimentación y medición para descubrir leyes y principios del comportamiento de los elementos en la naturaleza. Opera bajo los principios de reproducibilidad y refutabilidad. La primera implica que la experimentación aplicada a distintos procesos siempre daría los mismos resultados; la segunda, que dichos resultados no son irrefutables sino, a lo sumo, no refutados hasta el momento.

Metodologías ágiles: Conjunto de técnicas que reducen costes y tiempo. Permiten la interacción con los clientes, aporta flexibilidad y los equipos de trabajo involucrados muestran motivación y compromiso. Posibles errores o problemas son detectados oportunamente debido al nivel de involucramiento de los responsables.

Monitoreo: Observación y control que se realiza simultáneamente a la realización de actividades, tendentes a correcciones, acompañamiento de procesos, decisiones

Motivación: Estado interno de una persona que le mueve o incita a llevar a cabo acciones para cumplir metas. Es también un proceso en el que una persona, ente o actividad estimula la acción de otros con la promesa de recompensas tangibles o intangibles.

Mercado: Conjunto de actividades derivadas de las transacciones de compraventa en el mundo de la producción y distribución, así como la existencia y disponibilidad de productos, bienes y servicios en un ámbito geográfico determinado, en el que tiene incidencia el entorno económico.

Meta: Punto final al que se dirigen las acciones emprendidas en un proceso determinado. Puede ser personal, colectiva, académica, organizacional, científica, empresarial, gubernamental, social.

Misión: En el ámbito de la planificación, declaración de la razón de ser de una organización vista desde el presente. Junto con la Visión, forma parte de los elementos fundacionales de una organización que le permiten conocerse a sí misma y alcanzar sus objetivos.

N

Negocio: Actividad de generación de bienes, productos o servicios necesarios a determinados clientes o público con fines de lucro o de rendimiento económico.

Nicho: Espacio limitado o conjunto de factores con características homogéneas. En el ámbito del mercadeo, segmento de individuos con rasgos y necesidades no cubiertas por el mercado y, por lo tanto, clientes en potencia. Estos se presentan como una oportunidad para desarrollar productos y/o servicios dirigidos a ellos y, por ende, proclives al éxito.

O

Objetivo: Resultado cualitativo o cuantitativo que se aspira obtener mediante una serie de acciones. En aras de su efectividad y del monitoreo útil que guíe decisiones, en su redacción o formulación, debe estar orientado a resultados observables, ser verificable y medible a través de indicadores.

Oferta: Disponibilidad de bienes, productos y servicios en un mercado determinado. Está relacionado con la demanda y es influido por los factores económicos de las naciones, sus regulaciones y las diversas condiciones imperantes en el entorno.

Organización: Conglomerado de personas que, unidas por fines comunes, operan en una estructura de trabajo organizado para llevarlos a cabo.

Organización No Gubernamental (ONG): Institución privada que opera sin fines de lucro y que, aun sin ser pública o gubernamental, podría realizar actividades que beneficien a ciertos sectores de la sociedad. Se caracteriza por estar integrada por personas que tienen un interés común y por recibir financiamiento de diferentes fuentes: particulares, del gobierno o de fundaciones, entre otras. Pueden tener fines benéficos, de exención de impuestos e incluso políticos y están reconocidas en la actualidad como una importante fuerza de la sociedad civil.

Organización educativa: Institución dedicada al trabajo pedagógico o de formación. Por su particular naturaleza, aun cuando puede funcionar con fines de lucro, sus procesos planificatorios y evaluativos se caracterizan por la presencia de criterios intangibles, de desempeño e indicadores cualitativos.

Organización pública o gubernamental: Institución concebida desde el Estado y regulada por este y por las leyes respectivas.

Outsourcing: Subcontratación o Tercerización en español. Proceso mediante el cual una empresa u organización contrata los servicios especializados de terceros para sus funciones propias o servicios de asesoría vitales para sus operaciones.

P

Persona: Según el Diccionario de la Real Academia Española, individuo de la especie humana. Se refiere también a toda identidad caracterizada por un tipo de hacer, como la persona jurídica.

Pivatar: En sentido literal, girar sobre un pivote o eje. En gestión, significa generar cambios importantes en las organizaciones manteniendo sus objetivos primordiales o postulados.

Plan Estratégico Institucional (PEI): Documento en el que se hace visible el proceso de Planeación Estratégica de una organización a mediano plazo. Guía su actuación en función de los objetivos y metas que se haya trazado. Es a la vez una labor de conocimiento de sí misma, de diagnóstico, monitoreo y evaluación, destacando el diseño de acciones y estrategias para alcanzar los propósitos establecidos en sus documentos fundacionales.

Plan de Acción: Documento que recoge el conjunto de actuaciones concebidas en coherencia con objetivos y con un programa preestablecido conducente a metas concretas.

Plan de Negocio: Declaración consensuada de los objetivos de una iniciativa empresarial o de negocios. Incluye además la planificación, la previsión económica y la laboral, las metodologías de operación, la imagen, planes de rendimiento, impacto y evaluación. Se trata del modelo que los promotores del negocio escogen para garantizar el éxito del proyecto de negocio. Está más enfocado en la estrategia que propiamente en los aspectos financieros, aunque los incluye.

Planes: Conjunto de acciones concebidas con antelación para la consecución de un objetivo.

Planeación / Planificación: Proceso en el que se establecen metas y objetivos para realizar alguna actividad o tarea con miras a una ejecución exitosa. Muchos procesos de la vida humana se llevan a cabo con una planeación previa. Tiene un carácter previsor y es también un ejercicio de toma de decisiones, pues quien planifica maneja un abanico de posibilidades entre las cuales debe escoger. Planes y proyectos son el resultado concreto de la planeación.

Planeación Estratégica / Planificación Estratégica: Conjunto de estrategias para llevar a cabo los postulados primigenios de las organizaciones y sus objetivos a mediano y largo plazo. Es también una herramienta de autoconocimiento de la propia organización, pues responde a preguntas vitales como dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos, hacia dónde debemos ir. Las respuestas a estas preguntas permiten determinar el lugar en que se encuentra, lo que busca, cómo lo busca y qué perspectivas tiene la organización hacia el futuro.

Plan Operativo Anual (POA): Documento donde se expresan objetivos, acciones, recursos, responsables e indicadores de logro, circunscrito al período de un año. No es independiente ni aislado, sino que deriva de un Plan Estratégico y de los proyectos o programas establecidos por este para el cumplimiento de objetivos y propósitos. Es una guía que posibilita el monitoreo constante, pues aunque proyecta las actividades de un año, cada una de ellas puede tener diferentes lapsos de ejecución y evaluación.

Políticas: Conjunto de directrices que aplican los miembros de una organización a sus actuaciones dentro de ella en temas específicos. Ejemplo: Política comunicacional.

Política comunicacional: Conjunto de lineamientos que orienta las comunicaciones e informaciones de una organización hacia adentro y hacia afuera, en perfecta consonancia con sus objetivos y postulados de acción.

Porter, Cinco fuerzas de: Metodología enmarcada en la gestión estratégica creada por Michael Porter (Escuela de Negocios Harvard, 1979). Propone, para desarrollar estrategias de negocio y garantizar rentabilidad, la coordinación de cinco fuerzas que operan al interior de las empresas, por contraposición al entorno: amenaza de aparición de productos sustitutos, amenaza de incursión de nuevos competidores, rivalidad entre competidores, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes.

Presupuesto: Estimación previa de los recursos necesarios (físicos, humanos, monetarios, etc.) para llevar a cabo planes y proyectos y garantizar su total ejecución.

Principios: Postulados que guían las acciones para que estas y sus resultados sean coherentes con convicciones, leyes o valores.

Problema: Situación en la que se presentan obstáculos o disruptores que impiden el correcto desenvolvimiento de un proceso y que requiere tratamiento o abordaje para su solución.

Producto: Resultado tangible de una determinada actividad, destinado al disfrute o uso de determinado público o clientes.

Producto Mínimo Viable (PMV): Creación de un prototipo de producto o ensayo de servicios a modo de experimentación, lo que incluye consultar directamente a unos clientes piloto (early adopters) para finalmente obtener un conocimiento validado sobre el futuro éxito de dicho producto o servicio. Esto evita producir productos que fracasarián, el despilfarro de recursos y da mayor seguridad de que serán exitosos.

Equivale a la implementación del método científico en la gestión de negocios, ya que puede implicar la formulación de hipótesis y su posterior refutación o comprobación.

Programa: Conjunto de planes o actividades específicas coherentes con una intención y en una temática común.

Propósito: Determinación de personas o entes para realizar cometidos concretos en diferentes ámbitos.

Prospectiva Estratégica: Del latín “prospicere”, ver hacia adelante o visión amplia. Aunque esta disciplina de segunda mitad del S. XX reconoce que el futuro no existe, se plantea que el hombre lo puede crear. Se define como el proceso de futuros cambios en correlación con el presente y con incidencia humana, siempre que los hechos portadores de futuro sean adecuadamente gestionados. Por su parte, la Prospectiva Estratégica se aplica a la planificación en las organizaciones y considera metodologías científicas para detectar gérmenes portadores de futuro, tendencias y factores de cambio y así generar escenarios matemáticos del futuro.

Proyecto: Documento que contiene un conjunto de planes, cálculos, mediciones, recursos y previsiones coordinadas e interrelacionadas que se hacen previamente para lograr la concreción de una obra o proceso.

PyME: Siglas de Pequeña y Mediana Empresa. Un gran sector de los mercados actuales opera con una plantilla moderada de personal y pocos recursos, aunque -en conjunto- representa una importante fuerza productiva y generadora de riqueza.

R

Recursos: Fuentes o medios a disposición para cubrir una necesidad o requerimiento, llevar a cabo una actividad o proveer un beneficio.

Recursos humanos: En las organizaciones, personas que realizan las actividades inherentes a su función y son objeto de gestión tanto por ser uno de sus activos más valiosos.

Responsabilidad Social / Responsabilidad Social Corporativa (RSC) / Responsabilidad Social Empresarial (RSE): Actuaciones de las empresas y organizaciones tendientes a aportar valor a su entorno o contribuir con el mejoramiento de ciertas realidades sociales, ambientales, educativas, etc. Puede ser voluntaria o estar determinada como obligatoria por los gobiernos de las naciones, con su respectiva regulación.

S

Satisfacción del cliente: Plena conformidad del comprador de un producto o usuario de un servicio. Según las Normas ISO 9000, es "la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos". Todas las definiciones coinciden en que se debe satisfacer una expectativa y en que hay una relación entre esa expectativa y la valoración posterior.

Seguimiento: Observación minuciosa del desarrollo de un proceso mientras este ocurre para garantizar su plena ejecución o detectar fallas oportunas para tomar decisiones conducentes a soluciones.

Servicio: Acciones realizadas para satisfacer requerimientos o necesidades de determinados sujetos.

Servicio al cliente: Tratamiento que da cada miembro de una organización a los clientes y que enriquece y da valor a la mera satisfacción de una necesidad.

Sinergia: Efectos producidos por las actividades organizacionales considerados en conjunto y en coordinación o bien la actuación conjunta de diversos actores para generar un resultado.

Sistema: Conjunto complejo de elementos relacionados entre sí física o conceptualmente.

Sostenible: Estado permanente de las cosas y su posibilidad de sostenerse de manera óptima debido a las buenas condiciones que le rodean. Por ejemplo, el desarrollo sostenible refiere a la no afectación negativa del medio ambiente por parte de las actividades productivas y económicas de los humanos para garantizar el disfrute de las generaciones futuras.

Socio: Persona aliada con otra u otros para un fin o actividad común de ambos.

Startups: Empresas o negocios emergentes vinculados con las nuevas tecnologías y caracterizados por su empuje innovador, energía y énfasis en el cliente, lo que garantizaría un crecimiento exponencial de su rendimiento, incluso a costos bajos.

T

Táctica: Manera puntual e intencionada de alcanzar un objetivo o lograr una meta.

Tablero de Comando / Cuadro de Mando Integral (CMI) / Balanced Scorecard (BSC): Metodología, sistema o modelo de gestión creado por los estudiosos del management Robert Kaplan y David Norton. Considera cuatro perspectivas de las organizaciones y sus respectivos indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos: Perspectiva Financiera, Perspectiva de Clientes, Perspectiva de Procesos Internos y Perspectiva de Aprendizaje (o de Formación y Crecimiento), donde la cuarta tiene una importancia crucial.

Teoría del Cisne Negro: También llamada Teoría de los Sucesos del Cisne Negro. Ocurrencia de sucesos muy sorpresivos y de alto impacto en un ámbito determinado que -una vez ocurridos- son objeto de retrospección y análisis. De ese estudio se deriva que dichos sucesos no habrían sido realmente sorpresivos, sino que hubo señales en el pasado que anticipaban su aparición. Se pretende que eso sirva para anticipar futuros sucesos con impacto similar. Ejemplo de esta teoría lo representa la aparición y desarrollo de Internet.

TIC: Siglas de Tecnologías de Información y Comunicación. Conjunto de herramientas tecnológicas y/o informáticas empleadas en los ámbitos educativo, comunicacional, informativo, etc. que ha impactado en muchos ámbitos del saber y actividad humanos.

V

Valores: Principios o preceptos que guían el comportamiento de las personas y tienen que ver con lo que le da valor a su existencia a partir de lo que, según ellas, debería ser el mundo, de lo que está bien o mal y de las decisiones a tomar en determinadas situaciones o circunstancias.

Visión: Imagen que tienen los miembros de una organización sobre ésta a futuro, la manera como querrían que esta se observase a largo plazo. Su formulación cumple la función de motivar a continuar trabajando para lograr alcanzar esa imagen ideal. (Comando, 2022)



6. Referencias bibliográficas

Bruner, J. S. (17 de 09 de 2018). *Teoría del aprendizaje*. Obtenido de <https://webdelmaestrocmf.com/portal/teoria-del-aprendizaje-jerome-bruner/>

Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones* 3a. ed. México, D. F: McGraw-Hill.

Comando, T. d. (2022). *Glosario de términos de estrategia*. Obtenido de <https://www.tablerodecomando.com/2017/06/09/estrategia-glosario-completo-de-internet/>

Crawford, B. (2021). FAO: Marco estratégico para 2022 – 2031. Obtenido de <https://www.fao.org/3/ne577es/ne577es.pdf>

FAO. (2013). *Agroindustrias para el desarrollo*. Obtenido de <https://www.fao.org/3/l3125s/l3125s.pdf>

Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). *Administración Estratégica: Teoría y Casos, un enfoque integral*. México, D.F: Cengage Learning Editores. <https://www.ingenieria.unam.mx/>. (s.f.).

Planeación Estratégica. (01 de mayo de 2020). Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-83.pdf>

Qu, D. (2021). *Estrategia de la FAO para la colaboración con el sector privado 2021 – 2025*. Obtenido de <https://www.fao.org/3/cb3352es/cb3352es.pdf>

Transformapartnering. (10 de 01 de 2022). Obtenido de <https://www.transformapartnering.com/planificacion-estrategica-2/8-pasos-planificacion-estrategia/>

Zavala Ojeda, M. A. (2017). *Estrategias de enseñanza para la promoción de aprendizajes significativos*. Ciudad de México: Editorial Digital UNID.



7. Recursos

Esquema de planeación estratégica en el agronegocio

UTPL
La Universidad Católica de Loja

Unidad 2 (3^a. parte): Esquema de planeación estratégica en el agronegocio

soy+ utpl

2.10. Organización por procesos

Los procesos son los medios que permiten alcanzar resultados (fines). Un proceso es todo un conjunto de actividades que utiliza recursos para transformar insumos (entradas, inputs) en productos (salidas, outputs).

Una organización puede ser descrita por el conjunto de procesos que ejecuta. El enfoque por procesos facilita la integración de las áreas y minimiza las posibles discontinuidades del flujo de trabajo.

El enfoque en procesos recibió un gran impulso con la ISO 9000:2000, que enuncia que la administración por procesos pretende crear una dinámica de mejoría continua y permite que las organizaciones obtengan ganancias significativas en términos de desempeño, eficiencia, eficacia y costo.



Organización por procesos

Hacer un mapa de los procesos es la primera etapa para identificar cuáles son los recursos y las habilidades que se necesitan para asegurar el buen desempeño de la organización. Es la forma de proyectar los medios que usará para fabricar sus productos e implementar servicios de calidad superior.

A partir de procesos integrados, con indicadores y metas de mejora establecidos, las organizaciones se apoyarán sólidamente en un modelo de administración que garantizará su éxito en el logro de resultados, tales como la reducción de los costos, de los plazos de entrega y de la repetición de compra, con el consecuente aumento de su productividad y rentabilidad.



Organización por procesos

Administrar procesos de forma eficaz es definir, racionalizar y optimizar todas las formas de trabajo esenciales para el buen resultado de la compañía. Asimismo, es valorar el trabajo de los equipos, con todos cooperando y enfocados en los resultados. Es la forma como las personas se agrupan para alcanzar los resultados deseados. Por último, es proyectar y medir el desempeño con criterios válidos. El resultado es un factor de motivación y compromiso. Así, cuando la administración de los procesos se presenta de forma integrada, dentro del concepto de procesos clientes/ proveedores, se asegura que los objetivos de mejora, como la reducción de los ciclos de producción, los costos, los plazos y el perfeccionamiento de la productividad y la calidad del servicio, pasen a formar parte de lo cotidiano en las organizaciones.



soy+ utpl

Organización por procesos

Los procesos fundamentales de un agronegocio incluyen:

1. Realización de nuevos productos: Implica todas las actividades para la investigación, la creación, el desarrollo y el lanzamiento de nuevos productos de calidad con rapidez y dentro del presupuesto.
2. Administración de inventarios: Incluye todas las actividades para el desarrollo y la administración de los niveles de inventarios de materias primas, materiales semiacabados y productos acabados para que los suministros adecuados estén siempre disponibles y los costos por exceso de inventario sean mínimos.



soy+ utpl

Organización por procesos

3. Adquisición y retención de clientes: Comprende todas las actividades para buscar y retener a los clientes, enfocadas en hacer, mantener y aumentar sus negocios.
4. Del pedido a la entrega: Implica todas las actividades para tomar y autorizar pedidos, la expedición puntual de las mercancías y la recepción del pago.
5. Servicio a clientes: Incluye todas las actividades para facilitar a los clientes el contacto con las unidades apropiadas de la organización, a fin de recibir servicio y atención, respuestas y resolución de problemas de formas rápida y satisfactoria.

Organización por procesos

De hecho, el concepto de organización por procesos no es algo nuevo, pues su difusión es un fenómeno de los años 1990, y fue impulsada por la reingeniería. Frank Ostroff y Douglas Smith, dos consultores de la McKinsey & Company, desarrollaron uno de los primeros trabajos con este concepto; ellos acuñaron el término organización horizontal. Los objetivos de la organización horizontal son:



- Enfocar a la organización en sus clientes,
- Lograr patrones de calidad total,
- Descentralizar el poder y crear un ambiente adecuado para el aprendizaje y la mejoría continua.

Organización por procesos

Para alcanzar tales objetivos, las empresas deben organizarse en torno a sus procesos y equipos, y ya no alrededor de sus funciones y de los individuos. Es necesario respetar algunos principios para realizar la transición de organización vertical a horizontal, basada en procesos tales como:

1. Las organizaciones deben descubrir cuáles son los procesos básicos,
2. El proceso de trabajo es organizado en torno a los equipos,
3. Los objetivos de desempeño se determinan para cada proceso básico,
4. La reducción de la jerarquía al mínimo posible,
5. La necesidad de que la gran mayoría de los miembros de los equipos desarrollen capacidades múltiples,

Organización por procesos

6. La información y la capacitación deben ser provistas just-in-time to perform,
7. El contacto con proveedores y clientes debe ser fomentado,
8. Los esfuerzos de la implementación por procesos de la organización, principalmente según el abordaje de reingeniería, deben tomar en cuenta la cuestión del aprendizaje organizacional.



2.11. Competencias esenciales de la Organización

En la década de 1980, los directivos eran evaluados en razón de su excelencia para reestructurar, corregir y eliminar niveles jerárquicos en las organizaciones. Fue el momento de adelgazar, flexibilizar y delegar. A partir de la década de 1990, los directivos fueron evaluados en razón de su habilidad para identificar, cultivar y explorar las competencias organizacionales esenciales. Esto porque, en el pasado, la organización diversificada podía fijar sus unidades de negocios en mercados específicos de productos para que se convirtieran en líderes. No obstante, como las fronteras del mercado están cambiando cada vez más rápido, las metas se vuelven engañosas y móviles, y su captura es casi siempre temporal. Por tanto, pocas fueron las organizaciones capaces de inventar nuevos mercados, ya fuera por medio de mercados emergentes o de un cambio drástico de los patrones para elegir a los clientes en mercados establecidos.



Competencias esenciales de la Organización

2.11.1. Concepto de competencias esenciales.- La competencia o capacidad se refiere al conjunto de habilidades y tecnologías asociado a los recursos y los procesos organizacionales, y se aplica de manera integrada y convergente a la actividad organizacional. Así, la competencia para que una organización tenga un ciclo rápido de producción se basa en un conjunto de habilidades integradas, entre ellas la capacidad para maximizar los procesos comunes de una línea de producción, la flexibilidad para hacer modificaciones en la planeación y la ejecución de la producción, la implementación de sistemas sofisticados de información, la administración apropiada de los inventarios y el desarrollo del compromiso por parte de los proveedores. La competencia esencial nunca se basará en un solo individuo o en un mismo equipo.



Competencias esenciales de la Organización

2.11.2.Identificación de las competencias esenciales.- Prahalad y Hamel proponen tres pruebas para identificar las competencias esenciales en una organización:

1. Una competencia esencial proporciona acceso potencial a una amplia variedad de mercados. La competencia en sistemas de monitores de video permitió a Casio participar en negocios tan diversos como las calculadoras, los televisores miniatura, los monitores para laptop y los tableros de automóviles,
2. Una competencia esencial debe representar una aportación significativa a los beneficios que perciben los clientes del producto final. La competencia de Honda en el terreno de los motores presenta estas condiciones; y,
3. Una competencia esencial debe ser difícil de imitar para los competidores. Será complicada si se trata de armonizar, con un alto grado de complejidad, las tecnologías individuales y las habilidades para la producción. El rival debe tardar tiempo en poder entender e imitar una competencia esencial.

Competencias esenciales de la Organización

Las competencias esenciales de una organización se formulan con base en cuatro criterios de elección:

1. Recursos y habilidades valiosas,
2. Recursos y habilidades raras,
3. Recursos y habilidades difíciles de imitar,
4. Condiciones históricas únicas
5. Imitación cara y dispendiosa,
6. Complejidad social,
7. Recursos y habilidades insustituibles.



Cadenas de valor y sistemas de valor

2.12. Cadenas de valor y sistemas de valor.- El valor está representado por las características y atributos de desempeño que las organizaciones proporcionan bajo la forma de productos o servicios por los cuales el cliente está dispuesto a pagar. Muchos conceptos nuevos surgen para intentar describir las nuevas estructuras y procesos con los cuales las organizaciones buscan prepararse estratégicamente. Uno de esos conceptos es la cadena de valor. Una cadena de valor es el conjunto de actividades centrales de la



organización y tiene también actividades de apoyo que son aquellas que no son centrales, pero sirven para que las actividades centrales puedan ser realizadas. El concepto cadena de valor ofrece una nueva perspectiva para comprender el desempeño de las organizaciones. Toda empresa recorre un ciclo de actividades para proyectar, producir, comercializar, entregar y apoyar sus productos o servicios, y lo explica de forma genérica por medio de nueve actividades que tienen relevancia estratégica y que crean valor, divididas en cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo.

Cadenas de valor y sistemas de valor

Las actividades primarias presentan la siguiente secuencia:

1. Introducir materiales en la organización (logística de entrada),
2. Convertirlas en productos finales (operaciones),
3. Sacar los productos finales (logística de salida),
4. Comercializarlos (marketing y ventas); y,
5. Brindar asistencia técnica (servicios).

Las cuatro actividades de apoyo incluyen suministros, desarrollo tecnológico, administración de recursos humanos e infraestructura de la organización. Esta última abarca los costos de administración general, la planeación, finanzas, contabilidad, apoyo jurídico y asuntos gubernamentales que son ubicados en todas las actividades primarias y de apoyo. La idea es estudiar esas nueve actividades que crean valor para reconocer los eslabones más valiosos de la cadena, para agregar la mayor cantidad posible de valor de la manera menos dispendiosa posible y lo más importante capturar ese valor. Los eslabones más valiosos de la cadena tienden a pertenecer a las actividades que detentan el conocimiento.

Cadenas de valor y sistemas de valor

La organización debe examinar sus costos y su desempeño en cada actividad de la cadena de valor y comparar los con los costos de desempeño de sus competidores como puntos de referencia (benchmarks), pues tendrá una ventaja competitiva en la medida que consiga desempeñar ciertas actividades mejor o a menor precio que sus competidores



Sistema de valor

2.12.1. Sistema de valor.- El concepto de cadena de valor se puede concebir de forma más amplia como un sistema de valor que incluye a los proveedores de la organización, los proveedores de los proveedores, los diversos eslabones de la cadena de distribución, los asociados, los subcontratados, etcétera, de modo que abarque toda la cadena de suministros del sector (supply chain).

Las cadenas de valor de varias organizaciones se combinan para formar el sistema de valor, o una corriente mayor de actividades.



Sistema de valor

El sistema de valor nace de la orquestación de las distintas actividades que lo componen. Así, los sistemas de valor aplican el concepto de la logística integrada, o un concepto amplio que incluye los procesos de planeación, implementación y control de todo el flujo de materiales, desde los proveedores hasta el cliente, y de informaciones que fluyen en sentido inverso.

Esos procesos se refieren a la administración de la cadena de suministro (supply chain management) que se caracteriza por las prácticas de abastecimiento mundial (global sourcing), las asociaciones con proveedores justo a tiempo (just in time), la sincronización de la producción, la reducción de inventarios en toda la cadena y la metodología para una respuesta eficiente al consumidor, lo cual muchas veces implicará una revisión total del sistema de distribución.

soy+ utpl

Cadena virtual de valor

2.12.2. Cadena virtual de valor.- Rayport y Sviokla desarrollaron una ramificación del concepto de cadena de valor, la llamada cadena virtual de valor. La idea básica es que, de modo paralelo al flujo físico de la generación de valor (dado por la cadena de valor), corre un flujo paralelo y virtual.

El primero ocurre en los mercados (marketplace), y el segundo ocurre en el espacio del mercado (marketspace). La adopción del concepto de cadena virtual de valor puede ocurrir en tres niveles: visibilidad, sustitución y nuevos negocios:



soy+ utpl

Cadena virtual de valor

1. Visibilidad: En este nivel se construye una línea de informaciones que une todo el sistema de valor. Esta línea puede involucrar sistemas en línea, software integrado o simples encuentros entre gerentes. El resultado es una mayor visión del conjunto y la posibilidad, derivada de esa visión, de relacionar recursos y dirigir esfuerzos con mayor eficiencia y eficacia,
2. Sustitución: En este nivel algunas actividades de la cadena física son sustituidas por actividades virtuales con el apoyo de la TI. Un ejemplo de sustitución es la implantación de sistemas CAD/CAM procesados por redes de computadoras; y,
3. Nuevos negocios: En este nivel la organización desarrolla nuevas oportunidades de negocios (nuevos mercados, nuevos nichos, nuevos servicios, etcétera). La utilización comercial de Internet ha permitido diversos desarrollos de este tipo.



Referencias bibliográficas

Chiavenato, I. (2017). Planeación Estratégica: *Fundamentos y aplicaciones*, 3a. ed. . México D.F: McGraw – Hill, pág. 117 – 128



Gestión de la competitividad en las cadenas agroalimentarias



UTPL

La Universidad Católica de Loja

Unidad 4 (3^a. parte): Gestión de la competitividad en las cadenas agroalimentarias

soy+ utpl

4.8. Auditoría de recursos y competencias

Otra área de aplicación del proceso de control y evaluación se refiere a la auditoría de los recursos disponibles para la implementación del plan estratégico. La auditoría de recursos se divide en auditoría de recursos y auditoría de marketing. También se puede hacer una evaluación de la aplicación efectiva de los recursos disponibles, de la aplicación de los recursos de marketing y una evaluación de la operatividad de la cadena de valor de la organización.



soy+ utpl

4.8. Auditoría de recursos disponibles

Para comprender las competencias corporativas y la visión basada en los recursos de la organización, es posible evaluar sus puntos fuertes y débiles. La evaluación de las capacidades organizacionales en términos de sus puntos fuertes y débiles específicos inicia con una auditoría completa de los recursos que la organización puede utilizar para sostenerse en el mercado. La evaluación debe ir más allá de una simple lista de recursos e identificar cuáles son los recursos que hacen que la organización sea estratégicamente distinta de sus competidores. Para ello, se ha sugerido que la auditoría de los recursos fuera un enfoque sistemático para evaluar sus recursos y sus usos en el interior de la organización.

soy+ utpl

4.8.1. Auditoria de recursos disponibles

Existen puntos fuertes y débiles, pero solo en relación con las tareas que la organización está tratando de desempeñar, las prioridades de los clientes y las capacidades de los competidores. Los tipos de recursos y capacidades antes citados se pueden simplificar de la siguiente manera:

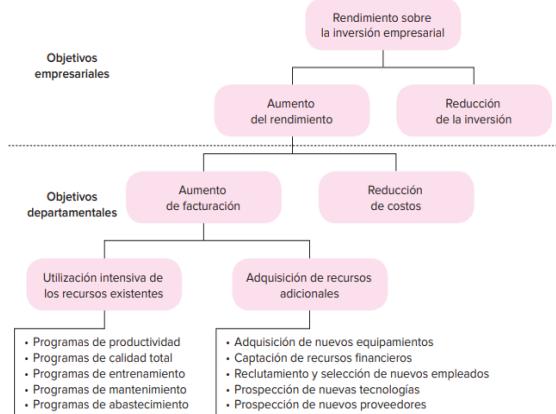
1. **Competencias organizacionales:** a partir del aprendizaje organizacional y del conocimiento corporativo, incluyen las competencias construidas por la organización, sean globales o competitivas lato sensu, o más específicas, como las competencias funcionales, las administrativas o las individuales.



4.8.1. Auditoria de recursos disponibles

2. Recursos tecnológicos organizacionales: incluyen la tecnología que ha evolucionado de forma cada vez más rápida y la aptitud técnica que implica la capacidad para innovar y desarrollar nuevos procesos y productos por medio de la investigación y el desarrollo. Los recursos organizacionales comprenden también las instalaciones, el equipo, los procesos y los métodos de trabajo.
3. Situación financiera: un recurso importante de la organización es su solidez financiera, que permitirá que se desarrolle la acción y la capacidad para poner en acción sus estrategias. Una situación financiera sólida permite obtener, con más facilidad, capital externo para financiar sus proyectos. Al diseñar la estrategia, es importante determinar el volumen de recursos financieros que se deben presupuestar y asignar a los planes de acción.

4.8.1. Auditoria de recursos disponibles



* Figura 14.6 Jerarquía de objetivos a partir de un objetivo organizacional determinado.²¹

4.8.1. Auditoria de recursos disponibles

4. Estilo de administración: la capacidad administrativa, en su sentido más amplio, que implica liderazgo, coaching y mentoring, es un poderoso recurso de la organización. La experiencia técnica y la experiencia diaria de los directivos y la forma en que cumplen con sus atribuciones y motivan a sus equipos tienen un efecto muy importante en el desempeño de la organización.
5. Organización: la estructura organizacional es un activo o un recurso valioso cuando permite ordenar, integrar, articular y conectar la acción de múltiples áreas y personas de modo que converjan para alcanzar los objetivos organizacionales complejos. Para ello, la estructura debe servir de plataforma, base, apoyo y sostén de la estrategia organizacional. Esto implica flexibilidad, docilidad, agilidad y rapidez para facilitar la aplicación de las competencias de la organización.

4.8.1. Auditoria de recursos disponibles

6. Cultura organizacional: la cultura corporativa define el clima organizacional y el ambiente de trabajo necesarios para la conducción de la estrategia de la organización. Está fundamentada en la delegación de atribuciones (empowerment). Casi siempre identifica las mejores empresas para trabajar en ellas y produce la motivación, el compromiso, la dedicación, el entusiasmo, la vibración y la emoción que son tan importantes para el desarrollo de la estrategia de la empresa.
7. Sistemas de información: las organizaciones que cuentan con buenos sistemas de información, que sirven de apoyo y soporte para el proceso de decisión, son las que muestran mayor rapidez en la investigación y el diagnóstico de situaciones, agilidad y adaptación de las decisiones y velocidad en las respuestas de la organización ante las oportunidades o las amenazas externas, así como el mejor aprovechamiento posible de sus habilidades y competencias de los competidores.

4.8.2. Reevaluación estratégica

La reevaluación estratégica mide lo que ha sido implementado y ejecutado para decidir los nuevos cursos del proceso; así, mantiene lo que ha tenido éxito y revisa lo que no funciona. En realidad, el proceso estratégico funciona como un ciclo en el cual se revisan y reevalúa los asuntos que no han sido resueltos en las primeras etapas del ciclo o que han surgido durante la implementación.

Se presenta los caminos orientados a tres situaciones para reevaluar las estrategias: el mantenimiento, el cambio y la conclusión. En todos ellos, la reevaluación de las estrategias se presenta como resultado de un proceso de medición de los grupos de interés asociados a cada estrategia.

4.8.2. Reevaluación estratégica

1. **Reevaluación de mantenimiento:** la participación de los grupos de interés lleva a reforzar y fortalecer la misión y la visión de los negocios que alimenta la estrategia que se debe mantener.
2. **Reevaluación del cambio:** se trata de satisfacer las aspiraciones de los grupos de interés que no fueron consideradas o de la revisión de la misión, para incluir nuevas ideas o conceptos, lo cual exige nuevas direcciones para las estrategias implementadas.
3. **Reevaluación de la conclusión:** es un caso extremo de lo anterior, pues ya no se trata de corregir la dirección de las actividades, sino de eliminar esa dirección porque no es sostenible, dado que su implementación no ha tenido éxito.

4.9. Eficacia organizacional

Las organizaciones constituyen entidades complejas y enredadas, compuestas de individuos y grupos que desempeñan tareas con la ayuda de diversos esquemas organizacionales. En última instancia, los patrones de comportamiento que observa una organización, y que surgen a medida que pasa el tiempo, y que mejora la experiencia, influyen en su eficacia. El comportamiento de las personas y los grupos tiene un efecto significativo y profundo en qué tanto la organización conseguirá alcanzar sus objetivos y el éxito. Las personas están en el centro de eso. La eficacia de la organización está en función de las personas. Así, Fitz - Enz señala las ocho prácticas utilizadas por las organizaciones excepcionales que persiguen la eficacia.

4.9. Eficacia organizacional

1. Fijación de valor equilibrado,
2. Compromiso con una estrategia básica y esencial,
3. Intensa vinculación de la estrategia con su sistema cultural,
4. Comunicación masiva de doble vía,
5. Intensa asociación con los stakeholders,
6. Colaboración funcional,
7. Enfoque en la innovación y el riesgo para aprovechar oportunidades,
8. Insatisfacción permanente de esas organizaciones



En fin, las organizaciones de alto desempeño poseen ciertos atributos conductuales y cualidades operacionales que forman un conjunto armónico e integrado.

4.10. Indicadores de la eficacia organizacional

¿Cómo se puede evaluar el desempeño de una organización? Para evaluarlo es necesario adoptar indicadores adecuados en función de los objetivos considerados. A continuación se presenta una relación de indicadores básicos de la eficacia organizacional:

1. Desempeño financiero y creación de valor para el grupo de interés,
2. Posicionamiento estratégico,
3. Liderazgo e innovación,
4. Gobierno corporativo y responsabilidad social; y,
5. Reconocimiento de la marca y la calidad de los productos.

4.11. Los fundamentos de la excelencia

La FNQ publica cada año una edición de los criterios de excelencia: Avaliação e Diagnóstico da Gestão Organizacional, donde explica su Modelo de Excelencia en la Administración (MEG), que se puede descargar sin costo. Los fundamentos que sirven de base a los criterios de excelencia son:

Pensamiento sistémico,
Aprendizaje organizacional,
Cultura de innovación,
Liderazgo y constancia de propósitos,
Orientación por proceso e información,
Visión de futuro,

Generación de valor,
Valoración de las personas,
Conocimiento sobre el cliente y el mercado,
Formación de asociaciones; y.
Responsabilidad social.

4.12. Resiliencia

En nuestro campo, la resiliencia representa la capacidad de una entidad para prepararse adecuadamente para posibles disruptiones y recuperarse de choques y presiones para adaptarse y crecer después de experimentarlas. Rodin explica que la capacidad de resiliencia de una organización exige que presente un conjunto de cinco componentes:

1. Atenta: a situaciones de riesgo y vulnerabilidades,
2. Diversa: se prepara con un amplio abanico de respuestas,
3. Integrada: asegura soluciones coordinadas y en cooperación,
4. Autorregulada: previene disruptiones en cascada a través del sistema; y,
5. Adaptable: improvisa de cara a los desafíos.

La aparente paradoja del juego estratégico

316 Evaluación de la estrategia



• Figura 14.7 La aparente paradoja del juego estratégico.

Referencias bibliográficas

Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones*, 3a. ed.. México D.F: McGraw – Hill, pág. 311 – 316