



Modalidad Abierta y a Distancia

# Administración Estratégica

Guía didáctica



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Departamento de Ciencias Empresariales

---

## Administración Estratégica

*Guía didáctica*

Carrera	PAO Nivel
▪ Administración de Empresas	VII

Autoras:

Andrade Abarca Paola Salomé  
Landacay Torres Mireya del Cisne



A D M I \_ 5 0 6 6

Asesoría virtual  
[www.utpl.edu.ec](http://www.utpl.edu.ec)

## **Universidad Técnica Particular de Loja**

### **Administración Estratégica**

#### **Guía didáctica**

Andrade Abarca Paola Salomé  
Landacay Torres Mireya del Cisne

#### **Diagramación y diseño digital:**

Ediloja Cía. Ltda.

Telefax: 593-7-2611418.

San Cayetano Alto s/n.

[www.ediloja.com.ec](http://www.ediloja.com.ec)

[edilojacialtda@ediloja.com.ec](mailto:edilojacialtda@ediloja.com.ec)

Loja-Ecuador

ISBN digital - 978-9942-39-346-3



**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/>

# Índice

<b>1. Datos de información.....</b>	<b>7</b>
1.1. Presentación de la asignatura .....	7
1.2. Competencias genéricas de la UTPL .....	7
1.3. Competencias específicas de la carrera.....	7
1.4. Problemática que aborda la asignatura.....	8
<b>2. Metodología de aprendizaje.....</b>	<b>9</b>
<b>3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje.....</b>	<b>12</b>
<b>Primer bimestre .....</b>	<b>12</b>
Resultado de aprendizaje 1 .....	12
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje .....	13
<b>Semana 1 .....</b>	<b>13</b>
<b>Unidad 1. Proceso de formulación y ejecución de la estrategia .....</b>	<b>13</b>
1.1. Proceso administrativo .....	15
1.2. ¿Qué es la estrategia y por qué es importante? .....	16
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	22
<b>Semana 2 .....</b>	<b>23</b>
1.3. Dirección del desarrollo de una visión estratégica, una misión y un conjunto de valores explícitos .....	25
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	27
<b>Semana 3 .....</b>	<b>28</b>
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	35
Autoevaluación 1 .....	38
Resultado de aprendizaje 2 .....	44
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje .....	44
<b>Semana 4 .....</b>	<b>44</b>
<b>Unidad 2. Evaluación del ambiente externo e interno de una organización ..</b>	<b>44</b>
2.1. Evaluación del ambiente externo de una organización .....	45
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	54

<b>Semana 5 .....</b>	<b>56</b>
2.2. La evaluación de los recursos y las capacidades de una compañía .....	60
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	66
<b>Semana 6 .....</b>	<b>67</b>
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	73
Autoevaluación 2 .....	75
Resultado de aprendizaje 1 y 2 .....	81
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje .....	81
<b>Semana 7 .....</b>	<b>81</b>
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	82
Actividades finales del bimestre.....	82
<b>Semana 8 .....</b>	<b>82</b>
 <b>Segundo bimestre .....</b>	<b>84</b>
Resultado de aprendizaje 3.....	84
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje .....	84
<b>Semana 9 .....</b>	<b>84</b>
<b>Unidad 3. Estrategias competitivas genéricas y de ingreso a los mercados internacionales .....</b>	<b>84</b>
3.1. Estrategias de una ventaja competitiva: estrategias genéricas y temas afines .....	85
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	92
<b>Semana 10 .....</b>	<b>92</b>
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	97
<b>Semana 11 .....</b>	<b>98</b>
3.2. Estrategias para un crecimiento internacional.....	100
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	105

<b>Semana 12 .....</b>	<b>107</b>
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	115
Autoevaluación 3 .....	118
Resultado de aprendizaje 4 .....	128
<b>Semana 13 .....</b>	<b>128</b>
<b>Unidad 4. Implementación y evaluación de estrategias .....</b>	<b>128</b>
4.1. ¿Qué es lo que constituye una buena estrategia?.....	129
4.2. El diagnóstico y evaluación del desempeño y el inicio de ajustes correctivos .....	130
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	131
<b>Semana 14 .....</b>	<b>131</b>
4.3. Etapas para implementar de manera exitosa la estrategia.....	132
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	138
Autoevaluación 4 .....	140
Resultado de aprendizaje 3 y 4 .....	143
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje .....	143
<b>Semana 15 .....</b>	<b>143</b>
Actividades de aprendizaje recomendadas .....	144
Actividades finales del bimestre.....	144
<b>Semana 16 .....</b>	<b>144</b>
<b>4. Solucionario .....</b>	<b>146</b>
<b>5. Glosario.....</b>	<b>157</b>
<b>6. Referencias bibliográficas .....</b>	<b>162</b>



---

## 1. Datos de información

---

### 1.1. Presentación de la asignatura



### 1.2. Competencias genéricas de la UTPL

- Vivencia de los valores universales del humanismo de Cristo.
- Comunicación oral y escrita.
- Pensamiento crítico y reflexivo.
- Trabajo en equipo.
- Comportamiento ético.
- Organización y planificación del tiempo.

### 1.3. Competencias específicas de la carrera

- Aplica las nuevas tendencias de la administración para la transformación de bienes primarios, industriales y de servicios con la aplicación de prácticas innovadoras como cuadro de mando integral, análisis de logística y cadena de valor, sistemas de información gerencial y administración de la relación con el cliente, y la implementación de estrategias de agregación de valor para

- la diversificación de cadenas productivas y la creación de nuevas empresas.
- Aplica metodologías innovadoras y de desarrollo de nuevos productos y servicios a través de procesos creativos que permitan optimizar la gestión del conocimiento en las organizaciones

#### 1.4. Problemática que aborda la asignatura

Administración Estratégica es una asignatura, que, a través de su aplicación, permite a las empresas la solución a problemas de una débil gestión estratégica, mediante el análisis, formulación y diseño de estrategias como herramientas gerenciales para su implantación y ejecución, que pueden ser aplicadas en todo tipo de empresas sean estas públicas o privadas, nacionales e internacionales para una adecuada gestión en el direccionamiento estratégico de una organización, aprovechando de mejor manera las capacidades y recursos disponibles, humanos, técnicos, económicos, financieros, entre otros.

Resolver la aplicación de una buena estrategia más una buena ejecución para así alcanzar una buena dirección en las organizaciones, es uno de los principales problemas que atiende esta asignatura; en tal virtud, para abordarlo, los estudiantes podrán elaborar y ejecutar una estrategia en las diferentes funciones básicas del proceso administrativo y con ello resolver los problemas a los que se ven abocados los directivos al realizar su gestión y planear el rumbo de la organización, efectuando movimientos estratégicos adecuados y competitivos.

Sin lugar a dudas, otro problema a resolver es la definición de un modelo viable de negocios para las empresas, así como entender que necesitan una estrategia sólida para competir con buenos resultados, dirigir su negocio y fortalecer sus perspectivas de éxito a largo plazo, problemáticas que a diario se enfrentan sus gerentes en las organizaciones, y que a través de la administración estratégica se podrá encontrar soluciones a estas dificultades.



---

## 2. Metodología de aprendizaje

---

En la materia de Administración Estratégica se aplicarán metodologías de aprendizaje innovadoras de forma que se logren los resultados de aprendizaje propuestos y a la vez se desarrolle el pensamiento crítico y creativo en los estudiantes.

Para ello, en los componentes de aprendizaje en contacto con el docente, autónomo y práctico – experimental, dependiendo de la actividad se aplicarán las metodologías de: (a) Aprendizaje Basado en Casos (ABC), al momento de analizar casos empresariales de éxito y orientar a los alumnos para la toma de decisiones estratégicas en las empresas; (b) *Flipped Learning* en base a la cual se propone que los alumnos analicen los recursos y posteriormente se analizan los contenidos bajo la guía del profesor, metodología que es fundamental en la modalidad abierta y a distancia, ya que el alumno tiene la oportunidad de acceder a los materiales sin limitaciones ni en espacio ni en tiempo; (c) y Aprendizaje Basado en la Investigación (ABI) que permitirá que los estudiantes desarrollen a la par de su formación, competencias y habilidades de análisis, reflexión y argumentación.

La aplicación de estas metodologías, fomentarán el desarrollo de un aprendizaje cílico y significativo, y que requieren un alto nivel de indagación y capacidad para procesar información; en este contexto la guía didáctica se convierte en un recurso de aprendizaje que direcciona el proceso formativo del estudiante, en especial el aprendizaje autónomo. Es necesario mencionar además que todas las actividades deberán ser sustentadas en el manejo de bases de datos científicas y acervos bibliográficos de alto rigor.

Para el desarrollo de la materia se contará como principal ambiente de aprendizaje el Entorno Virtual de Aprendizaje (EVA) dotado de recursos innovadores para apoyar el desarrollo de los resultados de aprendizaje propuestos y mejorar el nivel de comprensión de los alumnos, para lo cual deben cumplir con actividades síncronas y asíncronas. Además, el estudiante contará con apoyo de la biblioteca física y electrónica con acceso a bases de datos con que cuenta la institución.

Para el desarrollo metodológico de la presente asignatura se sugiere:

- Familiarizarse con el sistema de evaluación de la Modalidad Abierta y a Distancia de la UTPL, el mismo que considera la siguiente distribución:
- Realizar una revisión minuciosa del plan docente, ya que este se convierte en el documento orientativo en que se detallan los contenidos a ser abordados, tanto en primer bimestre como en el segundo, además en el plan docente se detallan cada una de las actividades propuestas para lograr los resultados de aprendizaje propuestos.
- Para el estudio de esta asignatura es necesario crear un ambiente propicio que facilite la lectura y razonamiento, por lo que se sugiere tener un espacio silencioso y preferiblemente estar libre de distracciones.
- Que el estudiante distribuya el tiempo en el sistema de estudio a distancia, es clave, a cada asignatura debe entregársele un tiempo adecuado para concluir con el estudio de todas las unidades. Recuerde que en cada asignatura se debe cumplir con actividades semanales por lo que se sugiere que organice su tiempo para que las mismas sean entregadas en el período previsto para su calificación.
- Es necesario organizar sus actividades laborales y familiares de tal manera que le permitan contar con la disponibilidad de por lo menos una hora diaria para el desarrollo de las tareas propuestas de esta asignatura. Debe tomar en cuenta que son 2 unidades para el primer bimestre y 2 para el segundo bimestre, lo que debe ser apoyado con la revisión del plan docente donde se detallan las actividades a realizar, por lo tanto, es importante establecer un calendario para el estudio y desarrollo de la materia, así como para el análisis de la guía didáctica y texto básico.

Componentes de aprendizaje	Siglas	Peso
Aprendizaje en contacto con el docente	ACD	35
Aprendizaje práctico experimental	APE	30
Aprendizaje Autónomo	AA	35

- Es importante que participe de las actividades sincrónicas y asíncronas propuestas en el plan docente, en el cual constan las fechas para su realización. Como ya lo mencionamos anteriormente, semanalmente tiene actividades que realizar y algunas de ellas tienen una calificación específica.
- No se descuide de la planificación y de acuerdo con ello organice su tiempo, recuerde que en cada semana se recomiendan 7 horas de trabajo, distribuidos en aprendizaje en contacto con el docente, aprendizaje práctico experimental y aprendizaje autónomo.
- En la fase de adquisición del conocimiento se sugiere revisar de manera continua los anuncios académicos que su tutor registra en el EVA, ya que estos se constituyen en una orientación del aprendizaje de forma semanal, recordando las actividades pendientes, orientando los recursos que usted debe estudiar, guiando el trabajo que deberá ejecutar en esa semana, sugiriendo lecturas específicas, ejercicios y recursos hacia donde usted debe proyectar su estudio.
- Además, recuerde que, en caso de existir alguna duda, se sugiere buscar la manera de ponerse en contacto con el tutor a través de los medios que ofrece la institución para la tutoría académica. Para esto, es importante que usted haga uso de la tutoría en el día y hora que el docente la haya planificado, además puede contactarse por medio del correo electrónico, hacer uso de la mensajería que dispone la plataforma en su aula virtual o interactuar de manera síncrona a través del chat semanal de consultas.

Estimado estudiante, la aplicación de estas recomendaciones contribuirán a que desarrolle con éxito su proceso de aprendizaje, recuerde que con esfuerzo y perseverancia llegará a la meta. Tenga presente que cuenta con el apoyo de sus tutores, quienes siempre estarán atentos a sus inquietudes en torno a la asignatura.

**¡Bienvenidos al presente periodo académico y a la asignatura de Administración Estratégica!**

**Muchos éxitos**



---

### 3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje

---

Bienvenidos, estimados estudiantes, al desarrollo de la asignatura de Administración Estratégica.

El primer resultado de aprendizaje será abordado en la primera unidad y durante las tres primeras semanas del ciclo académico.

Corresponde al primer bimestre realizar una revisión de las dos primeras unidades que darán un panorama general sobre la estrategia, el proceso administrativo, formulación de estrategias y el diagnóstico organizacional. Al finalizar la revisión y análisis de los mismos, usted habrá alcanzado los siguientes resultados de aprendizaje:

- Diseña, implementa, controla y evalúa sistemas de información administrativa en entidades económicas.
- Evalúa el entorno de la empresa y su capacidad de recursos para el establecimiento de estrategias.

Estos resultados de aprendizaje contribuyen con su perfil de egreso al identificar las principales características de la estrategia, su proceso de diseño y ejecución y los elementos para evaluar el ambiente interno y externo de la organización, aspectos base para desarrollar estrategias innovadoras y eficaces en cualquier contexto organizacional y para aportar a la toma decisiones orientadas a la optimización de recursos. El primer resultado de aprendizaje será abordado en la primera unidad y durante las tres primeras semanas del ciclo académico.

Con su esfuerzo, dedicación y junto a la orientación de los docentes tutores podrá alcanzar los resultados de aprendizaje planteados. Se sugiere participar activamente de las actividades recomendadas, autoevaluaciones, espacios de tutorías y actividades calificadas, ya que todas contribuirán a su formación.

**Estamos listos para iniciar.**



## Primer bimestre

### Resultado de aprendizaje 1

- Diseña, implementa, controla, y evalúa, sistemas de información administrativa en entidades económicas.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



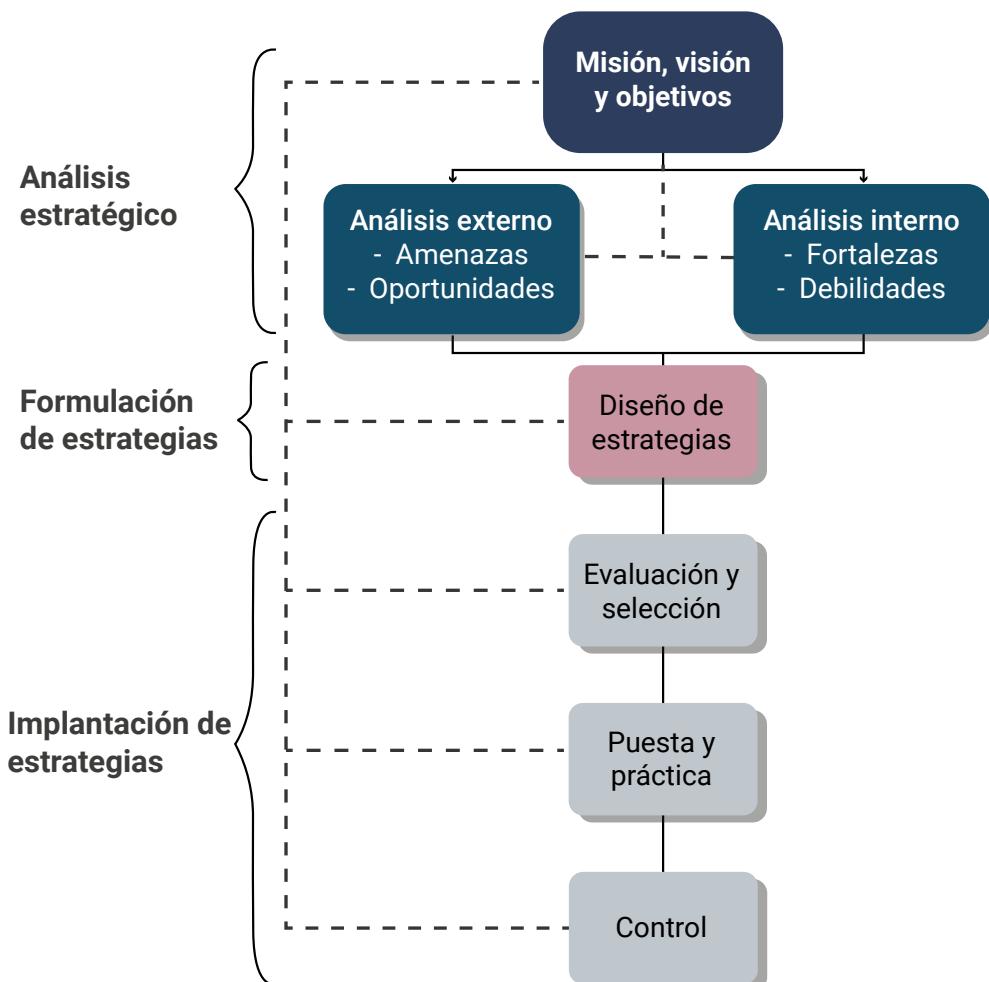
#### Semana 1

#### Unidad 1. Proceso de formulación y ejecución de la estrategia

Estimado estudiante, se ha preguntado alguna vez ¿qué es el proceso administrativo? o ¿qué es una estrategia empresarial?. Con seguridad ha escuchado muchas veces estos términos, sin embargo, en la presente unidad vamos a analizarlos a detalle. Para iniciar con la revisión de la materia es importante que se contextualice en el proceso de la administración estratégica con el fin que cada uno de ustedes se pueda situar en las unidades a abordar en este proceso formativo, para ello revise la figura 1.

**Figura 1.**

Proceso de formulación y ejecución de la estrategia



Nota. Adaptado de Elementos o fases de la administración estratégica, Navas López & Guerras Martín, 2016.

**Ahora está más claro cuál es el contexto general de la presente materia, ¿verdad que sí?**

Como pudo revisar, la figura 1 describe el proceso de la administración estratégica que contempla el análisis estratégico, formulación de estrategias y su implantación, relacionados con las preguntas: (1) ¿En dónde estamos en este momento? (2) ¿Hacia dónde queremos ir? y (3) ¿Cómo llegaremos ahí?, respectivamente. El alcance de la presente materia se enmarca en la resolución de estas primeras preguntas, dejando una parte de la respuesta a la tercera pregunta, a que sea respondida por las materias

que debe cursar el estudiante de la carrera de Administración de Empresas en otros niveles.

Es conocido por todos que existen muchos factores que influyen en el desempeño de una organización, sin embargo, la literatura y casos empresariales de éxito dan muestra que su éxito duradero depende en gran medida de una estrategia sabiamente diseñada y bien ejecutada.

En esta primera unidad se definen las fases del proceso administrativo y concepto de estrategia, se realiza una descripción de sus aristas y se analiza el proceso de formulación y ejecución de la estrategia; esto corresponde a los capítulos 1 y 2 del texto básico, que muestran una introducción y panorama general. Es importante mencionar que esta unidad será abordada en las tres primeras semanas de estudio, por lo que los invitamos a participar activamente de las actividades propuestas, de forma que las bases iniciales de la materia queden muy claras.

## 1.1. Proceso administrativo

Para entender el direccionamiento estratégico debe interiorizar que es la administración en las organizaciones y en que consiste, para ello se iniciará a revisar la conceptualización del proceso administrativo, que no es más que las etapas indispensables para la aplicación de la administración en cualquier organización, sea pública o privada.

Además, se puede decir que el proceso administrativo tiene dos etapas, una que es la mecánica y otra la dinámica. La mecánica está constituida por las fases de planeación y organización; mientras que la dinámica está constituida por las fases de dirección y control.

### 1.1.1. Fases del proceso administrativo

Seguramente ya estará contextualizado con las fases del proceso administrativo a lo largo de tu trayectoria educativa en la carrera de Administración de Empresas, sin embargo, nuevamente le invitamos a recordarlas como un ejercicio de retroalimentación.

Estimado estudiante, a continuación podrá revisar las fases del proceso administrativo y sus respectivas funciones que le permiten al gerente alcanzar una gestión administrativa eficiente y eficaz en cada organización.

Por favor ingrese a cada fase del proceso administrativo para obtener mayor información.

## Fases del proceso administrativo

Luego de esta breve introducción sobre el proceso administrativo, se abordará el tema de la estrategia. ¿Se animan?

### 1.2. ¿Qué es la estrategia y por qué es importante?

Ahora le invito a revisar, información referente a la estrategia y su importancia para la organización.

#### 1.2.1. ¿Qué queremos decir por estrategia?

Para iniciar este apartado, se citará una historia sobre lo que implica la estrategia:

En una ocasión, dos presidentes de empresas que competían en la misma industria decidieron irse de excursión para hablar sobre una posible fusión. Se adentraron en el bosque. De pronto, se toparon con un oso grizzly gruñéndoles parado sobre sus patas traseras. Lo primero que hizo el primer presidente fue quitarse su mochila, sacar un par de zapatos y echarse a correr. El segundo presidente le dijo, "No podrás correr más rápido que ese oso". El primer presidente respondió: "Quizá no, ¡pero seguro sí puedo hacerlo más rápido que tú!" Esta historia capta la esencia de la administración estratégica, la cual consiste en obtener y conservar una ventaja competitiva. (David, 2013, pp. 5)

A partir de este ejemplo que le permitirá hacerse una idea de lo que implica la estrategia, a continuación, la misma será contextualizada y definida. Corresponde ahora que situarse en el primer capítulo del texto básico para avanzar en este tema.

De acuerdo a la Real Academia de la Lengua, estrategia proviene del término *strategia* que quiere decir "provincia bajo el mando de un general", definiéndola como "dirigir las operaciones militares" o "traza para dirigir un asunto" por lo que es un término asociado a temas militares, que se ha entendido por estrategia la disposición de las fuerzas en el campo de batalla para derrotar al enemigo y ganar la guerra (Ogliastri, 2004).

La estrategia es un concepto utilizado en muchos contextos que se ha convertido en la base para promover el crecimiento, la productividad y la competitividad en las organizaciones (Tarapuez et al., 2016).

Para Thompson et al. (2018) los administradores de cualquier tipo de organizaciones, sean estas empresas familiares, compañías empresariales en rápido crecimiento, organizaciones sin fines de lucro, empresas de propiedad estatal, asociaciones de capital privado, sociedades mutualistas y cooperativas, etc. se hacen tres preguntas fundamentales en su accionar: (1) ¿Cuál es nuestra situación actual?, (2) ¿A dónde queremos ir desde aquí? y (3) ¿Cómo vamos a llegar allí?, la tercera pregunta es la esencia de la administración y dirección estratégica y que exige a los administradores diseñar y ejecutar una estrategia que pueda mover a la organización en la dirección que se pretende.

A partir de estas definiciones, se dará un salto a la estrategia vista desde el punto de vista empresarial u organizacional.

Algunas definiciones de estrategia desde esta perspectiva son:

- Estrategia significa desarrollar actividades diferentes a las de la competencia o, en el peor de los casos, realizar actividades similares, pero mejor y en diferente forma (Porter, 1996).
- Es la configuración de objetivos de largo plazo, los criterios para orientar las decisiones fundamentales y el conjunto de políticas para llevar adelante las actividades necesarias (Ogliastri, 2004).
- Es el medio a través del cual se alcanzarán los objetivos a largo plazo (David, 2013).
- Desde una perspectiva económica y del entorno de los negocios, la estrategia está relacionada con la capacidad de la empresa para responder a los cambios y exigencias del mercado (Tarapuez et al., 2016).
- La estrategia significa competir en forma diferente, hacer lo que los rivales no hacen o no pueden hacer (Thompson et al., 2018).

De lo anterior se puede concluir que la estrategia de una organización aporta dirección y guía, lo que la organización debería hacer y lo que no debería hacer (Thompson et al., 2018). La figura 1 del texto muestra los enfoques

que definen la estrategia de una organización, esta figura comparte importante información por lo que se sugiere revisarla.

Generalmente la estrategia se relaciona a la generación de ventaja competitiva para sus accionistas sobre su competencia, por lo que conviene ahora revisar algunos puntos clave sobre este importante concepto de gran relevancia en el mundo empresarial, para ello revise la siguiente figura interactiva que resume algunas definiciones de la misma.

¿Tiene claro lo que es la ventaja competitiva? A continuación le compartimos algunos conceptos clave de autores de referencia, que de seguro le permitirán aclarar este importante tema. Por favor acceda a cada año para obtener mayor información.

### **¿Qué es la ventaja competitiva?**

El propósito de la estrategia es desarrollar una ventaja competitiva sostenible que dure el mayor tiempo posible asociado con la posesión de competencias fundamentales, y que, a partir de sus habilidades organizacionales, las empresas puedan aplicarlas a productos, clientes o mercados, y convertirlas, por lo tanto, en rentabilidad para sus propietarios. Para Orejuela y Beltrán (2020) lo que hace que una ventaja competitiva sea sostenible (o duradera), son los elementos de la estrategia que dan a los consumidores razones duraderas para preferir los productos o servicios de una organización sobre los de sus competidores.

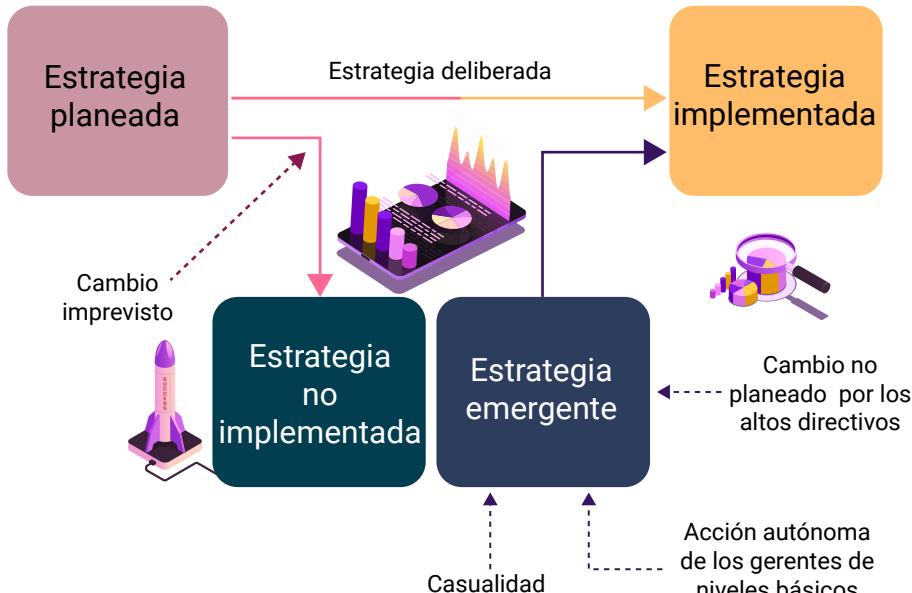
Ahora que tiene muy claro lo que es la ventaja competitiva, para reforzar este tema vea el video “[La ventaja competitiva sostenible en el tiempo - Planeamiento Estratégico](#)” y reflexione ¿Qué tan importante es el servicio al cliente?

Estimado estudiante, para cerrar este apartado es importante que tenga clara la diferencia entre una estrategia reactiva y una proactiva para lo que se sugiere revisar en el texto básico “la estrategia de una organización es en parte proactiva y en parte reactiva”. Luego de esta revisión, ¿Puede identificar un ejemplo de cada una de estas estrategias en una empresa ecuatoriana de éxito?. Además, para complementar este tema, desarrolle la segunda actividad de aprendizaje recomendada.

Un insumo adicional para desarrollar sobre este tema más allá de lo abordado en el texto básico, es lo mencionado por Hill & Jones (2011),

quienes mencionan que la estrategia implementada de una empresa es producto de las estrategias deliberadas de la empresa y de cualquier estrategia no planeada o emergente, esquematizando esto en la figura 2.

**Figura 2.**  
*Estrategias emergentes y deliberadas*



Nota. Adaptado de Estrategias emergentes y deliberadas, Hill & Jones, 2011.

### **¡Adelante!**

#### **1.2.2. La relación entre estrategia de una organización y su modelo de negocios**

En este apartado, se parte de la concepción del modelo de negocios como una herramienta que permite definir claramente lo que la empresa va a ofrecer, como se lo va a producir, quienes serán sus compradores y clientes, como se va a realizar la venta y cuál será la forma de generar ingresos, partiendo del hecho que este modelo de negocios puede variar constantemente y adaptarse al entorno de manera ágil. Thompson et al. (2018) establece la lógica económica para ganar dinero en un negocio en base a la estrategia de la organización, para lo que describe dos elementos cruciales:

- La propuesta de valor para el consumidor que describe los consumidores a los que la organización apunta, los productos o

- servicios que ofrecerá para satisfacer sus deseos y necesidades, a un precio que consideren un buen valor y la forma en que la organización obtendrá ingresos; y,
- El modelo de operación describe el enfoque de la organización para determinar una estructura de costos y un conjunto de actividades que permitan obtener una utilidad aceptable, dados los precios asociados con su propuesta de valor al consumidor.

Sin duda, la mayoría de las perspectivas sobre los modelos de negocio incluyen la oferta o propuesta de valor de la empresa y las actividades que ésta lleva a cabo para producirla y/o entregarla, por lo que se puede decir que “es un conjunto de variables de decisión interrelacionadas que integran consideraciones estratégicas, operacionales y económicas y permiten crear ventajas competitivas en mercados definidos” (Cervilla & Puente, 2013).

Para reforzar este tema, se sugiere revisar el siguiente recurso interactivo que presenta los componentes del modelo de negocios y los aspectos organizacionales que aborda.

### **¡Adelante!**

#### **Componentes y áreas básicas de decisión de un modelo de negocio**

El tema fundamental en el modelo de negocios de una organización es si este puede ejecutar rentablemente su propuesta de valor al consumidor. El diseñar una estrategia para competir, no significa necesariamente que la misma llevará a obtener ganancias (también puede fallar), de ahí que la importancia del modelo de negocios de una organización es aclarar cómo el negocio (1) entregará valor a sus consumidores y (2) generará suficientes ingresos como para cubrir los costos y arrojar utilidades atractivas (Thompson et al., 2018). Es precisamente en este sentido en donde se encuentra la relación entre el modelo de negocios de una empresa y su estrategia, ya que esta última aporta la planificación para captar clientes a través de su propuesta de valor que hace que los clientes elijan sus productos frente a los de la competencia.

Con estas breves referencias, se le sugiere revisar en detalle la cápsula ilustrativa 1.2 del texto básico que analiza varios modelos de negocios de empresas de préstamos en línea y el tema emergente 1.1 que relaciona la implementación de modelos de negocios innovadores con la generación de ventaja competitiva.

### 1.2.3. Por qué el diseño y la ejecución de la estrategia son tareas importantes

De acuerdo a Thompson et al. (2018) una buena estrategia es una de las funciones vitales de una buena administración y cumple con lo siguiente:

- Anima y orienta a todas las instancias involucradas con la organización: personal, proveedores, socios y consumidores.
- Entrega un conjunto de acciones coherentes encaminadas a hacer que los consumidores se sientan comprometidos, lo que permitirá ganar una ventaja competitiva y mejorar el desempeño de la organización.
- Ayuda a la organización a convencer a los inversores o socios, de que vale la pena apoyar lo que se planea.
- Permite que una organización alcance y mantenga una posición exclusiva en el mercado, aproveche las oportunidades y los golpes de fortuna.
- Permite un análisis profundo de la situación apoyando la toma de decisiones cruciales, siendo la base para coordinar las acciones y objetivos de la organización.
- Ofrece normas claras para medir el desempeño.

Luego del diseño de una buena estrategia, su buena implementación significa movilizar tanto a empleados como a directivos para ponerla en práctica, por lo que es considerada la etapa más difícil de la administración ya que requiere de disciplina, compromiso y sacrificio (David, 2013). Para este mismo autor, una implementación exitosa de la estrategia, depende de la habilidad de los directivos para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia.

Recuerde que:

Buena estrategia + buena ejecución de la estrategia = buena administración.

Con esto ha cerrado la primera semana de estudios. Ahora puede realizar las actividades recomendadas que son voluntarias, sin embargo, es importante que las cumpla para que pueda reforzar su aprendizaje.

Al cierre de cada semana se plantearán actividades recomendadas, que se tratan de planteamientos con el propósito de fortalecer su proceso de aprendizaje, bajo una perspectiva práctica y de aplicación.

Es momento ahora de revisar y desarrollar las actividades de aprendizaje recomendadas de la semana 1.

**¿Listos?**



## Actividades de aprendizaje recomendadas

Es importante estar en contacto permanente con su tutor, recuerde que él orientará su aprendizaje sugiriendo las actividades específicas. Además, este pendiente de los horarios de tutorías, así como también de los anuncios, ya que el docente hará uso de este medio para informar sobre aspectos inherentes a la materia.

Para fortalecer el aprendizaje de esta primera semana de estudios, le sugerimos realizar las siguientes actividades recomendadas:

- **Actividad 1:** Establezca dos metas personales y dos profesionales-laborales, analice que cumplan con las características para que estén bien redactadas. Luego diseñe algunas estrategias para cumplir con lo propuesto.
- **Actividad 2:** Realice una investigación a través de internet identificando la estructura organizacional de empresas de renombre internacional, nacional y local en su respectivo sitio institucional y defina qué tipo de organización es y qué características tiene.
- **Actividad 3:** Realice una investigación a través de internet identificando los diferentes tipos de control y desarrolle una aplicación personal en sus actividades personales planificadas, realizando un análisis de control y aplicando los diferentes tipos de control de dichas actividades a la fecha.

- **Actividad 4:** Identifique un ejemplo de estrategia reactiva y proactiva en una empresa ecuatoriana de éxito.
- **Actividad 5:** Realice una búsqueda en internet del libro “El arte de la Guerra” de Sun Tzu, identifique tres pasajes y compare una estrategia militar con una estrategia de negocios.
- **Actividad 6:** Realice un mapa mental sobre las diferencias entre la estrategia proactiva y reactiva, centre el mismo en los conceptos estrategia deliberada o emergente. Para esto se sugiere:
  - Realizar una lectura sobre estos temas en el texto básico.
  - Ubique la idea principal, organice los subtemas, desglose los subtemas, diseñe su mapa mental.
  - Puede utilizar softwares libres como MindMeister, Miro, Lucidchart.
- **Actividad 7:** Analice el Ted Talk de Michael Porter [¿Qué es estrategia?](#) y reflexione sobre la siguiente pregunta ¿Qué no es estrategia? Recuerde que el speaker de este Ted Talk es mundialmente reconocido en temas de estrategia de empresa y aplicación de la competitividad empresarial. En la unidad 3 se analizará su estrategia sobre las competencias genéricas empresariales basadas en las teorías de Porter.

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.



## Semana 2

---

En la segunda semana de estudio se continua analizando la importancia de la estrategia, revise y profundice los temas, para mayor referencia, recuerde que esta parte está considerada en las unidades 1 y 2 de su texto básico, que tratan los temas ¿Qué es la estrategia y por qué es importante? y Dirección del proceso de diseño y ejecución de la estrategia, respectivamente.

**¡Inicia la segunda semana de estudio!**

#### **1.2.4. El camino hacia delante. Las seis des de la administración estratégica**

En el apartado anterior analizó la importancia de diseñar una buena estrategia, pero también de una buena ejecución, a este proceso conjunto se denomina administración estratégica. De acuerdo a Thompson et al. (2018), la administración estratégica abarca seis dimensiones cruciales, cuatro de las cuales forman los elementos fundamentales del proceso de estrategia: diagnóstico, dirección, decisiones y distribución; y dos de los cuales establecen el contexto dentro del cual se maneja ese proceso: dinamismo y desorden. En este punto, se sugiere revisar la figura 1.3 del texto básico que lleva a una reflexión sobre este importante concepto en la vida de una organización.

**Seguramente ahora están más claros estos temas.**

El siguiente recurso interactivo resume los elementos fundamentales del proceso de estrategia.

[\*\*Elementos fundamentales del proceso de estrategia\*\*](#)

Complementando la revisión anterior, la siguiente infografía interactiva describe los puntos a considerar en relación con el contexto de la administración estratégica.

[\*\*Elementos de contexto del proceso de estrategia.\*\*](#)

Una vez que se han revisado los elementos fundamentales del proceso de estrategia, ahora va a conocer cuáles son las fases del proceso de elaboración y ejecución de la estrategia. Este apartado se relaciona con el capítulo 2 del texto básico (sección B: la dirección estratégica), considerando que el diseño, formulación y elaboración de la estrategia se refieren al proceso a través del cual el administrador analiza todas las alternativas estrategias para seleccionar la ruta que definirá el rumbo de la empresa.

**¡Siga adelante!**

A continuación, pode observar en el siguiente recurso el proceso de formulación y ejecución de la estrategia.

[\*\*Proceso de elaboración y ejecución de la estrategia\*\*](#)

## **1.3. Dirección del desarrollo de una visión estratégica, una misión y un conjunto de valores explícitos**

### **1.3.1. ¿En qué consiste el proceso de formulación y ejecución de estrategias? Dirección del desarrollo de una visión estratégica, una misión y un conjunto de valores explícitos**

El proceso de diseño y la ejecución de la estrategia son la parte medular de cada organización empresarial para la dirección de su modelo de negocio.

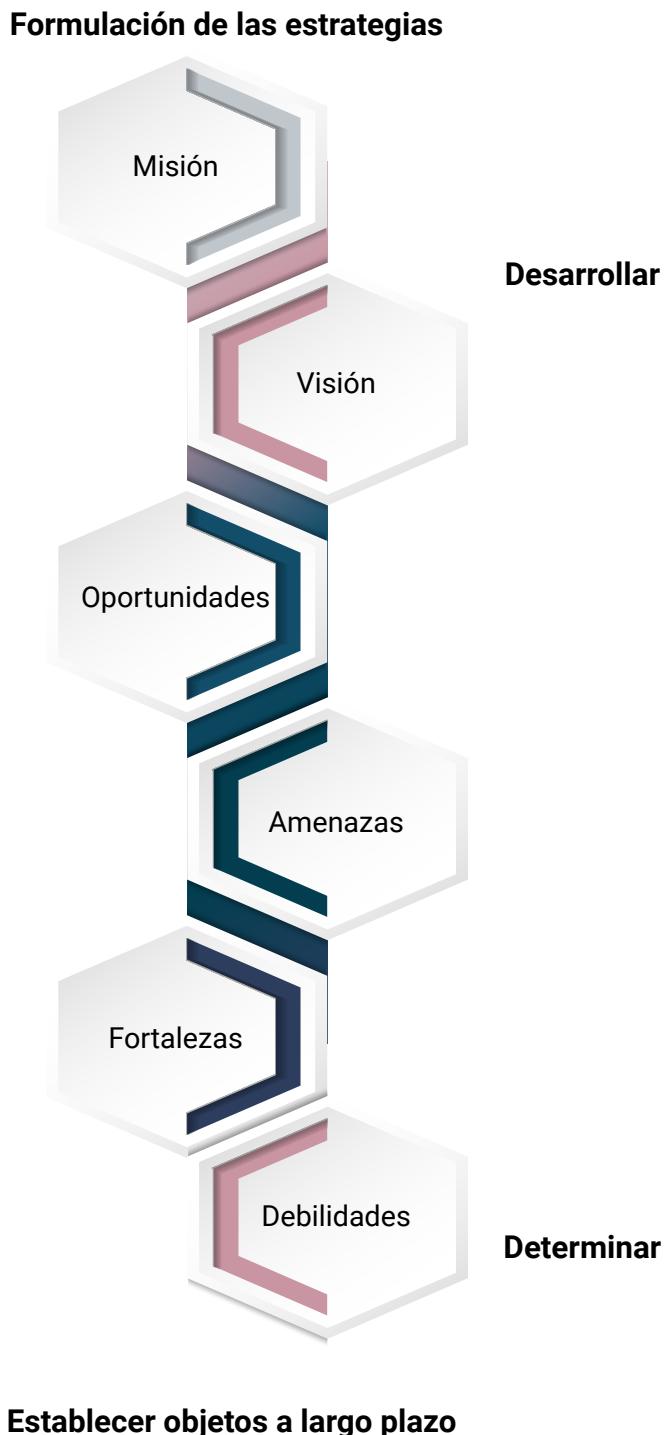
Según Thompson et al., “el proceso de formulación y ejecución de la estrategia de una organización consiste en un conjunto de acciones interrelacionadas de los administradores” (2018, p.35). Como pudimos apreciar en la anterior figura interactiva, este proceso contempla:

- Establecer la dirección de la organización mediante el desarrollo de una visión estratégica, una misión que describe el propósito de la organización y un conjunto de valores corporativos que guíen a la organización.
- Tomar decisiones en función del diagnóstico situacional de la organización previamente realizado para diseñar las estrategias para alcanzar los objetivos propuestos para la misma.
- Ejecutar la estrategia elegida en una forma eficiente y efectiva.
- Supervisar los avances, así como de las decisiones relacionadas con los ajustes correctivos que sean necesarios a la visión y misión, objetivos, estrategia.

Para David, “algunos estrategas dedican casi todo su día a resolver cuestiones administrativas y tácticas, y aquellos que se apresuran a establecer objetivos e implementar estrategias muchas veces pasan por alto el desarrollo de la declaración de visión y misión” (2014, p.44). Por ello, es importante desarrollar en el proceso de formulación de la estrategia de las organizaciones lo descrito en la figura 3.

**Figura 3.**

*Formulación de las estrategias*



Nota. Adaptado de Formulación de las estrategias, David, 2014.

Con el fin de profundizar en el diseño de la visión empresarial, se sugiere revisar la tabla 2.1 del texto básico, que muestra de manera clara que se debe hacer y lo que se debe evitar al momento redactarla.

### **¡Es todo por la presente semana!**

Estimados estudiantes, ha finalizado la segunda semana de estudios y continua avanzando con la primera unidad del plan docente.

Recuerde que tiene semanalmente actividades que realizar y algunas de ellas tienen una calificación específica. Además, a continuación, se sugiere realizar las siguientes actividades para fortalecer su aprendizaje.

### **Es momento de iniciar con las actividades recomendadas de la unidad 2.**



#### **Actividades de aprendizaje recomendadas**

El contacto con el docente es una actividad que usted debe mantenerla ya sea por mensaje o haciendo uso de las tutorías, recuerde que él orientará su trabajo, indicará el uso de los recursos educativos y ampliará los conocimientos disipando las dudas que podrían presentarse en este tema.

- **Actividad 8:** Revise el caso de cierre del primer capítulo del texto básico “Adidas y Nike ¿quién ganará la carrera hacia la cumbre?”, aplique las tres pruebas de una buena estrategia a las dos organizaciones y responda ¿Cuál satisface mejor los criterios? Para esto se sugiere.
  - Realizar una lectura comprensiva del caso propuesto.
  - Responder a la pregunta planteada en un párrafo.

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

- **Actividad 9:** Complete el siguiente crucigrama que abarca temas sobre la estrategia empresarial y su importancia. Para ello.
  - Analice a detalle el capítulo 1 del texto básico.
  - Ingrese al EVA y complete el crucigrama.

## Crucigrama sobre la estrategia empresarial

- Luego de realizar la actividad, retroalimente los temas que considere oportuno.



### Semana 3

#### 1.3.2. Establecimiento de objetivos

La finalidad de establecer objetivos es convertir la visión y la misión en metas específicas de desempeño. Los objetivos bien formulados deben ser específicos, cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, alcanzables y contienen fechas límites para su logro. Para mayor referencia de este tema, recuerde que puede realizar un análisis más profundo de los contenidos descritos en el capítulo 2 de su texto básico.

Para David (2014) "los objetivos a largo plazo representan los resultados que se espera obtener al implementar ciertas estrategias. Las estrategias son las acciones que deben emprenderse para el logro de los objetivos a largo" (p.133). Lo ideal es que los administradores preparen objetivos desafiantes, pero realistas y alcanzables, que hagan que la organización se amplíe o extienda para alcanzar su máximo potencial, al mismo tiempo que evita que sus empleados tomen atajos que sean reprobables (ver figura 4).

**Figura 4.**

*Características de los objetivos*

#### Característica de los objetivos



Nota. Adaptado de Características de los objetivos, David, 2014.

Thompson, et al. (2018) define que los objetivos son metas de desempeño de la organización, así como los resultados específicos que la administración quiere lograr.

**¿Les gustó el tema? ¡Verdad que es interesante! A partir de ahora con seguridad el establecimiento de los objetivos será más eficiente y ajustados a las necesidades.**

Ahora bien, luego de hacer el análisis del establecimiento de los objetivos y sus características, es momento de conocer un poco más sobre la diferencia entre objetivos estratégicos y financieros.

### 1.3.3. Las ventajas de establecer objetivos que requieren extensión

Las ventajas de establecer objetivos para las organizaciones, se clasifican en dos tipos muy distintos de acuerdo a sus metas de desempeño, aquellas ventajas en las que se determinan para el desempeño financiero, y las que se determinan para el desempeño estratégico de cada una de sus organizaciones. A continuación, se abordará este tema.

Le invitamos a profundizar sus conocimientos sobre las ventajas de establecer objetivos que requieren extensión.

#### 1.3.3.1. Objetivos estratégicos y objetivos financieros

En las organizaciones suelen presentarse dos tipos de objetivos en particular, los financieros y los estratégicos. Entre los objetivos financieros figuran los relacionados con el aumento de ingresos, utilidades, dividendos, márgenes de utilidad, rendimientos sobre la inversión, utilidades por acción, precio por acción, flujo de efectivo, etc.; por su parte, entre los objetivos estratégicos se encuentran una mayor participación de mercado, un menor tiempo de entrega que la competencia, mayor rapidez para el lanzamiento de productos en el mercado (David, 2014, p.14).

Los objetivos financieros se relacionan con las metas de desempeño financiero que la administración ha establecido para que la organización los cumpla (Thompson et al. 2018, p. 43).

Los objetivos estratégicos se refieren a resultados que indican si una organización está fortaleciendo su posición en el mercado, su vitalidad competitiva y sus perspectivas futuras (Thompson et al. 2018, p. 43).

En la siguiente tabla interactiva puede apreciar algunos ejemplos de cómo definir los diferentes objetivos para la organización y así entender la importancia de establecer objetivos tanto estratégicos como financieros. Además, se sugiere revisar la tabla 1 del texto básico, en la cual podrá revisar otros ejemplos.

**Tabla 1.**

*Los objetivos financieros en comparación con los objetivos estratégicos*

Objetivos financieros	Objetivos estratégicos
Conseguir el incremento de dividendos más altos.	Desarrollar mayor calidad en la oferta de productos y servicios que sea más atractiva.
Incrementar el 25% de los ingresos anuales generados por la empresa.	Conseguir mayor participación de mercado
Optimizar el gasto del personal y reducir costos en función del ingreso del producto.	Obtener mayores ingresos provenientes de los afiliados de la fundación.
Ejecutar una restructuración del departamento financiero en su área de costos.	Mantener una rentabilidad creciente en función de una utilidad neta determinada.
Obtener mayores márgenes de utilidad para la empresa.	Ampliar y/o diversificar la línea de productos y servicios ofertados por la empresa
Incrementar una mayor rentabilidad sobre el capital invertido.	Alcanzar costos más bajos sobre la competencia.
Beneficios estables durante períodos de recesión.	Mayor capacidad para competir en mercados internacionales.
Generar una estructura de ingresos diversificada.	Alcanzar reconocimiento como líder en tecnología e innovación de productos.
Alcanza una mejor calificación de riesgo.	Conseguir mejor reputación con los clientes
Conseguir mayor diversificación en la fuente de ingresos.	Alcanzar mayor reconocimiento de marca y mayor cobertura geográfica.

*Nota.* Adaptado de los objetivos financieros en comparación con los objetivos estratégicos, Thompson et al. (2018).

Ahora queda claro cómo se debe enfocar la dirección del proceso de diseño y ejecución de la estrategia por parte de los gerentes, pero ¿cómo se realiza

el diseño de la estrategia en las organizaciones?. A continuación analice algunos tipos de estrategias a aplicar, la necesidad de contar con objetivos a todos niveles, el diagnóstico, evaluación del desempeño y el inicio de ajustes correctivos.

### **¡Siga adelante!**

Recuerde que, para proceder a examinar el ambiente de un negocio, como un prerrequisito esencial del diseño de una estrategia ajustada a su situación externa, se debe tomar en consideración la manera más adecuada de realizar el diseño y formulación de la estrategia en función de los diferentes niveles de dirección con los que cuente dicha organización. Estas temáticas serán abordadas en los siguientes puntos, continuando de esta forma al capítulo 2 del texto básico que destaca estos temas.

#### **1.3.4. El diseño de una estrategia**

Robbins y Coulter (2018) afirman que las estrategias “son los planes que determinan cómo logrará su propósito comercial, cómo competirá con éxito y cómo atraerá y mantendrá satisfechos a sus clientes para cumplir sus metas” (p. 278). La importancia de contar con el diseño de estrategias resulta necesario y evidente al dar seguimiento en el día a día a las operaciones de sus organizaciones en el mundo de los negocios.

Los administradores deben identificar las oportunidades que ofrece el mercado empresarial, para tomar acciones correctivas de sus debilidades de la empresa, o diseñar nuevas estrategias que sean eficientes y eficaces para ser competitivos ante los demás. La forma de cómo se administran esas nuevas estrategias van a influir de una manera importante en la capacidad de gestión en una organización para alcanzar sus metas propuestas.

Por ello, es importante que parta definiendo y reflexionando sobre la importancia del diseño de la estrategia, para ello revise el material de estudio y compleméntelo con las definiciones de Martínez (2016), quién afirma que el diseño de estrategias es fundamental para que las organizaciones tengan capacidad de adaptarse a las condiciones de su ambiente y a partir de ello lograr sus metas.

“La administración estratégica es lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de sus organizaciones. Se trata de una tarea importante en la que están involucradas todas las funciones gerenciales básicas: planeación, organización, dirección y control” (Robbins y Coulter, 2018, p 278).

Al momento de definir que son las estrategias encontrará diferentes definiciones una de ellas es que a las estrategias se las conoce como “planes que determinan cómo logrará la organización su propósito comercial, cómo competirá con éxito y cómo atraerá y satisfacerá a sus clientes para cumplir sus metas” (Robbins y Coulter, 2018, p 278).

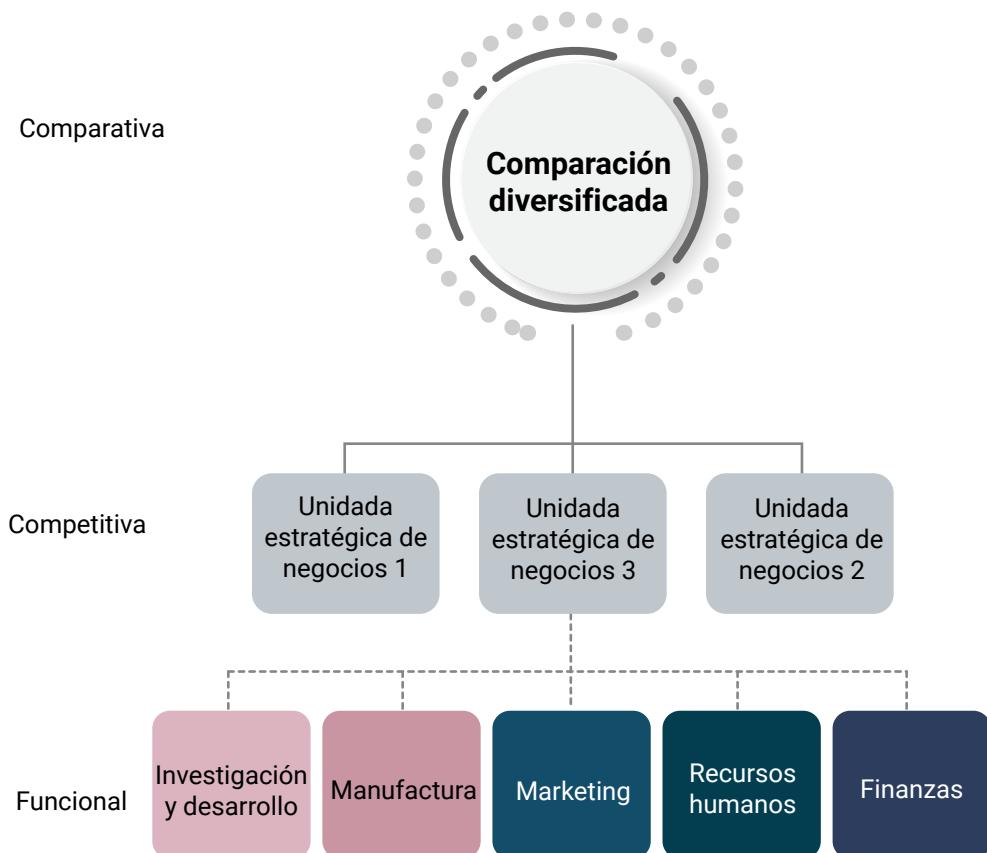
Como puede apreciar en las concepciones anteriores, la adecuada formulación de estrategias es inseparable de la característica de un buen modelo de negocios organizacional. Por lo tanto, una no puede existir sin la otra.

Para alcanzar una mejor comprensión en el diseño de la estrategia, revise en la figura 2.2 del texto básico ubicada en el capítulo 2, el detalle sobre la jerarquización de la formulación de la estrategia de una organización, a partir de esta revisión es importante que interiorice la jerarquización de las estrategias para una adecuada formulación de la estrategia en una organización.

En el desarrollo del presente tema no puede olvidar que las organizaciones para su adecuada gestión eficiente y eficaz aplican tres tipos de estrategias: corporativas, competitivas y funcionales (vea la figura 5).

**Figura 5.**

*Tipos de estrategias de las organizaciones*



Nota. Adaptado de tipos de estrategias de las organizaciones, Robbins y Coulter, 2018.

Una vez revisada la figura 5, podrá entender que en todas las organizaciones se deben diseñar y formular estrategias de acuerdo con los niveles de dirección para la consecución de las metas propuestas. Las estrategias que básicamente puede encontrar para que sean tomadas en cuenta al momento de su diseño y formulación en la organización son las siguientes:

**Estrategia corporativa:** esta estrategia determina en qué línea de negocio opera o desea operar la empresa y qué quiere lograr al participar en ellas (Robbins y Coulter, 2018, p. 283).

Las estrategias corporativas comprenden a su vez tres tipos de estrategias: crecimiento, estabilidad y renovación.

**Estrategia competitiva:** es aquella que determina cómo competirá la organización en sus líneas de negocio (Robbins y Coulter, 2018, p. 287).

**Estrategias funcionales:** utilizadas por varios departamentos funcionales de la empresa para respaldar la estrategia competitiva (Robbins y Coulter, 2018, p. 291).

¿Le pareció interesante el tema? De seguro que sí, entonces ahora procedamos a revisar el siguiente tema que le ayudará a complementar el diseño de la estrategia.

### **Continue en su estudio...**

#### **1.3.5. La necesidad de contar con objetivos a todos niveles**

La formulación de objetivos no debe detenerse con el hecho de que la alta gerencia o a nivel de staff gerencial establezca metas de desempeño para toda la organización.

Los objetivos deben fijarse para cada uno de los diferentes niveles de la organización sean estos desde la alta gerencia, mandos medios departamentales, niveles operativos y unidades individuales de trabajo de la organización como metas de desempeño, de igual manera para cada uno de los negocios generados por la organización, así como para su portafolio de productos y/o servicios que ofertan, para que se puedan alcanzar los resultados propuestos en toda la organización. Es decir, que todos los objetivos sean estratégicos o financieros, cumplan un proceso de arriba hacia abajo en beneficio de alcanzar un desempeño organizacional óptimo y de igual manera un adecuado canal de comunicación.

El escenario óptimo es el verdadero esfuerzo de trabajo en equipo, en que cada unidad y nivel organizacional alcancen conjuntamente resultados en su área de responsabilidad, que contribuyan al logro de las metas de desempeño propuestas y se alinean a la visión estratégica establecida por la organización.

### **¿Qué les pareció el desarrollo del tema?, ¿fue interesante?**

Seguro que sí, ahora, es necesario que revise este apartado en el texto básico capítulo 2, esto le va a proporcionar un panorama más amplio y una descripción detallada que le va a permitir comprender lo fundamental para la adecuada aplicación de las estrategias en las organizaciones.

## **¿Cómo le fue con la lectura?, ¿Qué aspectos destacaría de la temática?**

Luego de dar respuesta a las interrogantes.

Ha finalizado el análisis del proceso de formulación y ejecución de la estrategia en la tercera semana de estudios y concluido la primera unidad del plan docente, aplique ahora lo aprendido realizando las siguientes actividades recomendadas, las mismas que tienen una perspectiva práctica.

Además, al cierre de cada unidad se propondrá una autoevaluación, actividad que le sugerimos realizar para evaluar sus logros y reflexionar sobre sus propios aprendizajes, detectando los avances, dificultades y tomando acciones para corregirlas y mejorar. Luego de las actividades recomendadas de la semana 3 encontrará la autoevaluación de la primera unidad de nuestros estudio.

**¡Adelante!**



### **Actividades de aprendizaje recomendadas**

El contacto con el docente es una actividad que usted debe mantenerla ya sea por mensaje o haciendo uso de las tutorías, recuerde que él orientará su trabajo, indicará el uso de los recursos educativos y ampliará los conocimientos disipando las dudas que podrían presentarse en este tema.

Recuerde que tiene semanalmente actividades que realizar y algunas de ellas tienen una calificación específica. Además, le recomendamos realizar las siguientes actividades para fortalecer su aprendizaje.

- **Actividad 10:** Identifique la visión de una empresa de éxito en su entorno geográfico (provincia o ciudad) y realice un análisis listando sus elementos positivos y sus desventajas. Para realizar esta valoración, se sugiere utilizar la tabla 2.1 del texto básico, que señala que hacer y que no hacer al momento de redactar una visión estratégica.
- **Actividad 11:** Utilizando como medio de investigación el Internet, identifique una empresa nacional y otra internacional, y en función de las mismas realice las siguientes actividades.

- Proceda a identificar los objetivos estratégicos y diferenciarlos de los objetivos financieros de cada una de las empresas seleccionadas.
- Realice una lista de al menos dos objetivos para cada tipo de empresa, e indique cuáles de estos son estratégicos y cuáles son financieros.
- Proceda a redactar al menos 3 objetivos estratégicos, aplicando las características que deben tener los objetivos.

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

- **Actividad 12:** Ubique una empresa de su localidad ya sea visitándola físicamente o revisando su sitio web institucional, identifique su filosofía corporativa: la visión, misión, principios, valores y objetivos estratégicos, y a través de su análisis proceda a responder las siguientes inquietudes.
  1. ¿Cuál es el propósito estratégico de la empresa seleccionada?
  2. Redacte una frase que exprese el propósito estratégico de la empresa seleccionada.
  3. ¿Cuáles son los objetivos financieros de la empresa seleccionada?
  4. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la empresa seleccionada?
  5. ¿Cuáles son los tres elementos claves de la estrategia según el análisis desarrollado en la empresa seleccionada?

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

- **Actividad 13:** Identifique en una empresa de su localidad (ya sea visitándola físicamente o revisando su sitio web institucional) el diseño y formulación de sus estrategias, luego efectúe un análisis y proceda a responder las siguientes inquietudes.
  1. De acuerdo con el análisis desarrollado, identifique si la empresa cuenta o no con estrategias corporativas y redacte cuáles son.

2. De acuerdo con el análisis desarrollado, identifique si la empresa cuenta o no con estrategias competitivas y redacte cuáles son.
3. De acuerdo con el análisis desarrollado, identifique si la empresa cuenta o no con estrategias funcionales y redacte cuáles son.

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

**Estimado estudiante, ha finalizado el estudio de la primera unidad  
¡felicitaciones!**

Ahora ya conoce nuevas temáticas.

Es momento de demostrar lo aprendido en la primera autoevaluación de nuestro estudio.

Encontrará autoevaluaciones al cierre de cada unidad, las mismas son actividades voluntarias, sin embargo, dado su carácter formativo le sugerimos realizarlas.

Adelante con la autoevaluación 1.

Estimados estudiantes, al final de cada unidad encontrarán una autoevaluación que se constituye en un mecanismo de evaluación formativa, es decir, que nos dará insumos para orientarlos de manera oportuna y pertinente a lo largo del proceso de enseñanza-aprendizaje respecto a sus fortalezas y áreas de mejora.

Con este fin, las autoevaluaciones estarán habilitadas desde el inicio del ciclo académico. Estas actividades no tienen calificación, sin embargo, sugerimos que cumpla con las mismas con el fin de detectar posibles puntos a mejorar en su formación.

Ahora, mida su nivel de conocimientos adquiridos en la unidad 1, contestando a la primera autoevaluación de nuestra materia, luego realice la retroalimentación de los temas que crea conveniente. Además, se sugiere dar cumplimiento a la planificación para cumplir exitosamente con esta actividad, que le ayudará a fortalecer los conocimientos adquiridos.



## Autoevaluación 1

**A. Responda verdadero (v) o falso (f) a las siguientes afirmaciones.**

1. ( ) Para una adecuada gestión administrativa, en las organizaciones se debe aplicar el proceso administrativo que consiste en: planear, organizar, dirigir y controlar.
2. ( ) La estrategia exitosa de una organización tiene algunos elementos distintivos que atraen a los consumidores pero no producen una ventaja competitiva.
3. ( ) La estrategia de una organización aporta dirección y guía, en términos de lo que la organización debería hacer, y también de lo que no debería hacer.
4. ( ) Una ventaja competitiva sostenible se refiere a satisfacer las necesidades de los consumidores de forma eficaz o eficientemente respecto a la competencia, pero que cumple con la condición que persiste en el tiempo, a pesar de los esfuerzos de los competidores para igualarla o rebasarla.
5. ( ) Los administradores deben siempre permanecer estáticos, por lo tanto, no es necesario estar dispuestos a complementar su accionar con reacciones de acuerdo a las condiciones no anticipadas.
6. ( ) La estrategia de una organización es una combinación de elementos proactivos y reactivos, donde ciertos elementos se abandonan porque se vuelven obsoletos.
7. ( ) El responder a ¿Cuál es nuestra situación actual?, es el paso del proceso de administración estratégica que se relaciona con el diagnóstico.

8. ( ) El proceso de evaluación organizacional no debe considerar la factibilidad, es decir la forma en que se financiará la opción elegida, no debe ser tomada en cuenta al momento de tomar decisiones.
9. ( ) El insistir con una estrategia frente a cambios significativos en la organización o su ambiente, pueden ser clave para la empresa por su perseverancia.
10. ( ) Un bajo dinamismo y un contexto de bajo desorden favorecen un proceso menos estructurado con los administradores y poco tradicional.

**B. Relacione el tipo de estrategia con la descripción según corresponda la descripción.**

Tipo de estrategia	Descripción
1. Estrategia proactiva (y deliberada).	a. Consiste de nuevos elementos estratégicos que surgen conforme lo exigen los cambios del entorno. b. Reacciones adaptativas a situaciones no anticipadas y nuevas condiciones en el mercado.
2. Estrategia reactiva (o emergente).	c. Consiste de los elementos estratégicos que se planean y realizan como se planearon. d. Orientadas a mejorar el desempeño financiero de la organización y asegurar su ventaja competitiva.

**C. Seleccione el ítem correcto, según cada planteamiento.**

11. Para una adecuada gestión de las empresas, deben desarrollar sus estrategias para la consecución de sus metas y objetivos. ¿En qué consiste el proceso de formulación y ejecución de estrategias?
- a. Establecer la dirección de la organización; tomar decisiones; entregar y ejecutar la estrategia; diagnosticar los avances.
  - b. Establecer la misión de la organización; tomar decisiones; diseñar la estrategia; diagnosticar los avances.
  - c. Establecer principios y valores de la organización; tomar decisiones; ejecutar la estrategia; diagnosticar los resultados.
  - d. Establecer la misión y visión de la organización; tomar decisiones; ejecutar la estrategia; diagnosticar los avances.
12. El establecimiento de objetivos estratégicos por parte de las organizaciones se los puede definir como:
- a. Estrategias de desarrollo de la organización, los resultados específicos que la administración quiere lograr.
  - b. Metas de desempeño de la organización, los resultados generales que la administración quiere lograr.
  - c. Logros y metas de desarrollo de la organización, los resultados generales que la administración quiere lograr.
  - d. Metas de desempeño de la organización, los resultados específicos que la administración quiere lograr.
13. En cada una de las organizaciones se obtienen ventajas al establecer sus objetivos y que requieren su extensión como es el caso de:
- a. Las que se refieren al desempeño financiero, y las que se refieren al desempeño estratégico.
  - b. Las que se refieren al desempeño administrativo, y las que se refieren al desempeño estratégico.
  - c. Las que se refieren al desempeño administrativo, y las que se refieren al desempeño comercial.
  - d. Las que se refieren al desempeño comercial, y las que se refieren al desempeño estratégico.

14. Los objetivos financieros establecidos en la organización se relacionan con las metas de desempeño financiero que la administración ha establecido para que la organización los cumpla. Identifique cuál de los declarados no corresponden a un objetivo financiero:
- Incrementos anuales de x porcentaje en las utilidades por acción.
  - Tener un nombre de marca más conocido o fuerte que los rivales.
  - Mayor valor para los accionistas, en forma de un precio de la acción con tendencia ascendente.
  - Márgenes de utilidad de x por ciento
15. En qué consiste cuando las organizaciones su estrategia sigue aprobando las tres pruebas de una estrategia ganadora: ¿Identifique cuáles son las tres pruebas de una estrategia ganadora?
- Buen ajuste, ventaja comparativa, fuerte desempeño.
  - Buen ajuste, ventaja competitiva, fuerte evaluación.
  - Buen ajuste, ventaja competitiva, fuerte desempeño.
  - Buen ajuste, ventaja comparativa, fuerte evaluación.
16. Las organizaciones y su equipo de alta gerencia para su adecuada gestión aplican estrategias corporativas que consisten en:
- Determinar en qué línea de negocio opera o desea operar la empresa y qué quiere lograr al participar en ellas.
  - Determinar cómo competirá la organización en sus líneas de negocio.
  - Ser utilizadas por varios departamentos funcionales de la empresa para respaldar la estrategia competitiva.
  - Determinar en qué modelo de negocio opera la empresa y qué quiere lograr mayor participación en el mercado.

17. Las organizaciones y su equipo gerencial de mandos medios o intermedios para su adecuada gestión aplican estrategias competitivas que consisten en:
- Ser utilizadas por varios departamentos funcionales de la empresa para respaldar la estrategia competitiva.
  - Determinar en qué línea de negocio opera o desea operar la empresa y qué quiere lograr al participar en ellas.
  - Determinar en qué modelo de negocio opera la empresa y lo que se quiere lograr mayor participación en el mercado.
  - Determinar cómo competirá la organización en sus líneas de negocio.
18. Las organizaciones y su equipo operativo y funcional de sus departamentos para su adecuada gestión aplican estrategias funcionales que consisten en:
- Determinar en qué modelo de negocio opera la empresa y qué quiere lograr mayor participación en el mercado.
  - Determinar cómo competirá la organización en sus líneas de negocio.
  - Ser utilizadas por varios departamentos funcionales de la empresa para respaldar la estrategia competitiva.
  - Determinar en qué línea de negocio opera o desea operar la empresa y qué quiere lograr al participar en ellas.
19. Las diferentes organizaciones al momento de la evaluación de estrategias comprenden realizar tres actividades ¿Cuál de ellas no corresponde a este proceso de evaluación de estrategias?
- Examinar las bases de la estrategia de una empresa.
  - Reformular las bases de la estrategia de una empresa.
  - Comparar los resultados esperados contra los reales.
  - Aplicar medidas correctivas que garanticen que el desempeño cumpla con lo planeado.

20. Los estrategas de las diferentes organizaciones definen a las estrategias como:
- Programas que determinan cómo alcanzará la organización su propósito comercial, cómo competirá con éxito y cómo atraerá a sus clientes para cumplir sus metas.
  - Planes que determinan cómo logrará la organización y su propósito comercial, cómo competirá con éxito y cómo atraerá a sus clientes para cumplir sus metas.
  - Directrices que determinan cómo logrará la organización su propósito financiero, cómo competirá con éxito y cómo atraerá a sus clientes para cumplir sus metas.
  - Acciones que determinan cómo aplicará la organización en su propósito comercial, cómo competirá con éxito y cómo atraerá a sus clientes para cumplir sus metas.

Ahora es momento de verificar si sus respuestas fueron correctas, caso contrario realice la retroalimentación de los contenidos, las veces que considere pertinentes.

¡Siga adelante!

[Ir al solucionario](#)

***¡Felicidades! Con éxito ha terminado la primera unidad.***

Es momento de avanzar al segundo resultado de aprendizaje propuesto para la materia.

## Resultado de aprendizaje 2

- Evalúa el entorno de la empresa y su capacidad de recursos para el establecimiento de estrategias.

Recuerde revisar de manera paralela los contenidos con las actividades de aprendizaje recomendadas y actividades de aprendizaje evaluadas.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



#### Semana 4

## Unidad 2. Evaluación del ambiente externo e interno de una organización

Una vez que ha revisado el proceso de diseño y ejecución de la estrategia, la siguiente fase en las organizaciones es realizar la evaluación del ambiente externo, para ello debe considerar el esquema del análisis estratégico de la situación de la empresa para determinar la elección de la estrategia más adecuada. Revise la figura interactiva a continuación, donde podrá darse cuenta de la importancia de previamente desarrollar la visión estratégica y el establecimiento de objetivos de la empresa, para que con esos insumos se pueda diseñar, ejecutar y supervisar la estrategia desarrollada, una vez realizado la evaluación del ambiente.

**Figura 6.**

*Esquema del análisis estratégico de la situación de la empresa ante la elección de una estrategia*



Nota. Adaptado de esquema del análisis estratégico de la situación de la empresa ante la elección de una estrategia.

Esta unidad se relaciona con los capítulos 3 y 4 del texto básico que abordan la evaluación del ambiente externo de una organización y la evaluación de los recursos y las capacidades de una compañía; por favor ubíquelos para facilitar su estudio.

**¡Es momento de continuar!**

## 2.1. Evaluación del ambiente externo de una organización

### 2.1.1. Los elementos clave del ambiente externo de una organización: un panorama

En cada una de las organizaciones se debe tomar en consideración la incidencia, así como su influencia de las diversas fuerzas y factores que están más allá de sus límites. Los elementos claves que son comunes a la mayoría de los ambientes externos de una organización, y cómo cambian.

Para Robbins y Coulter (2018), el término entorno externo se refiere al conjunto de factores y fuerzas que operan fuera de la organización, y que afectan su desempeño (p. 81). Además, los componentes del ambiente externo son fuente tanto de amenazas como de oportunidades para una

organización, así que el diagnóstico de la situación actual y futura es una parte importante del proceso de administración estratégica (Thompson, et al. 2018).

De igual manera puede observar las relaciones que existe entre la organización y las fuerzas externas, siendo estas oportunidades o amenazas a las que se enfrentan las organizaciones (ver figura 7).

**Figura 7.**

*Relaciones entre la organización y las fuerzas externas*



Nota. Adaptado de relaciones entre la organización y las fuerzas externas, David, F. (2014).

La identificación y evaluación de cada uno de estos factores y fuerzas del ambiente externo es el primer paso en este proceso, pero los gerentes y estrategas deben considerar cada vez más la forma en que los diferentes componentes del ambiente externo interactúan entre sí y qué nuevos retos podrían producir para la organización.

El macroambiente engloba el amplio contexto ambiental en que se sitúa la industria de una organización (Thompson et al. 2018, p. 66).

Toda organización funciona en un ambiente mayor que va bastante más allá de la industria en que opera. Este “macroambiente” incluye siete componentes principales: demografía de la población, fuerzas socioculturales, factores legales y regulatorios, el ambiente natural y los factores ecológicos, factores tecnológicos, condiciones económicas generales y fuerzas globales.

Cada uno de estos componentes son factores o fuerzas exógenos incontrolables por las organizaciones, influyen y afectan el ambiente más inmediato de la industria y de la competencia, aunque sus efectos sean diferentes unos de otros.

Una vez revisados estos contenidos es hora de profundizar su estudio en el texto básico, esto les facilitará la comprensión de estos y estarán listos para continuar con el siguiente tema, para lo cual analice cada uno de los componentes de la figura 3.1 del capítulo 3. De la misma manera se recomienda revisar en la tabla 3.1 los siete componentes del macroambiente ubicado en el mismo capítulo, donde podrán ampliar su conocimiento sobre los mismos e identificar ejemplos de cómo analizar y determinar cada uno de los diferentes componentes como demografía, fuerzas socioculturales, factores políticos legales y regulatorios, ambiente natural, factores tecnológicos, fuerzas globales y condiciones económicas generales para un adecuado análisis de evaluación de externa de la organización.

### **2.1.2. El pensamiento estratégico sobre la industria y el ambiente competitivo de una organización**

Para acceder a un conocimiento de la industria y el ambiente competitivo de una organización, se recomienda siete preguntas según Thompson et al. (2018).

1. ¿Ofrece la industria oportunidades atractivas?
2. ¿Qué clase de fuerzas competitivas se enfrentan en la industria, y qué tan intensa es cada fuerza?
3. ¿Qué factores están impulsando el cambio en la industria, y qué impacto tendrán estos cambios en la intensidad de la competencia y la rentabilidad de la industria?

4. ¿Qué posición en el mercado ocupan los rivales en la industria – quién tiene una posición fuerte, y quién no.
5. ¿Qué acciones estratégicas es probable que emprendan los rivales?
6. ¿Cuáles son los factores claves para el éxito en el futuro?
7. ¿Ofrece la industria buenas posibilidades de utilidades atractivas?

Las respuestas a estas preguntas van a permitir diseñar una estrategia que se ajuste a la situación externa de la organización y ayude a enfrentar mejor sus retos competitivos en la industria.

#### **2.1.3. Pregunta 1: ¿Ofrece la industria oportunidades atractivas?**

Al dar respuesta a esta pregunta se pueden identificar cuáles serían las oportunidades que las organizaciones pueden buscar y que de una u otra manera signifiquen crecimiento y generación de ingresos. De igual manera se puede sostener que el crecimiento no garantiza rentabilidad para la organización, pero si permite conocer cuanto aprecian los consumidores los productos y/o servicios de la industria y saber si habrá demanda de los mismos.

Para Thompson et al. (2018, p. 69) “Los indicadores económicos claves de las perspectivas de crecimiento de una industria incluyen el tamaño del mercado, en términos de ventas unitarias globales y volumen de ventas, así como la tasa de crecimiento de la industria”.

No obstante, determinar el tamaño del mercado y su tasa de crecimiento dependerá de que la industria se defina de manera amplia o estricta en lo que se refiere a las características de sus productos o servicios, así como del ciclo de vida de la industria que consiste en cuatro etapas: nacimiento, crecimiento rápido, madurez y declinación, de forma que el tamaño de un mercado y su tasa de crecimiento depende de la etapa del ciclo de vida que mejor caracterice a la industria en cuestión. Se puede apreciar la figura 3.2 del texto básico sobre las etapas y características claves del ciclo de vida de una industria, donde se muestra un ciclo de vida común de una industria y algunas de las características claves en cada etapa.

**¡Continúe!**

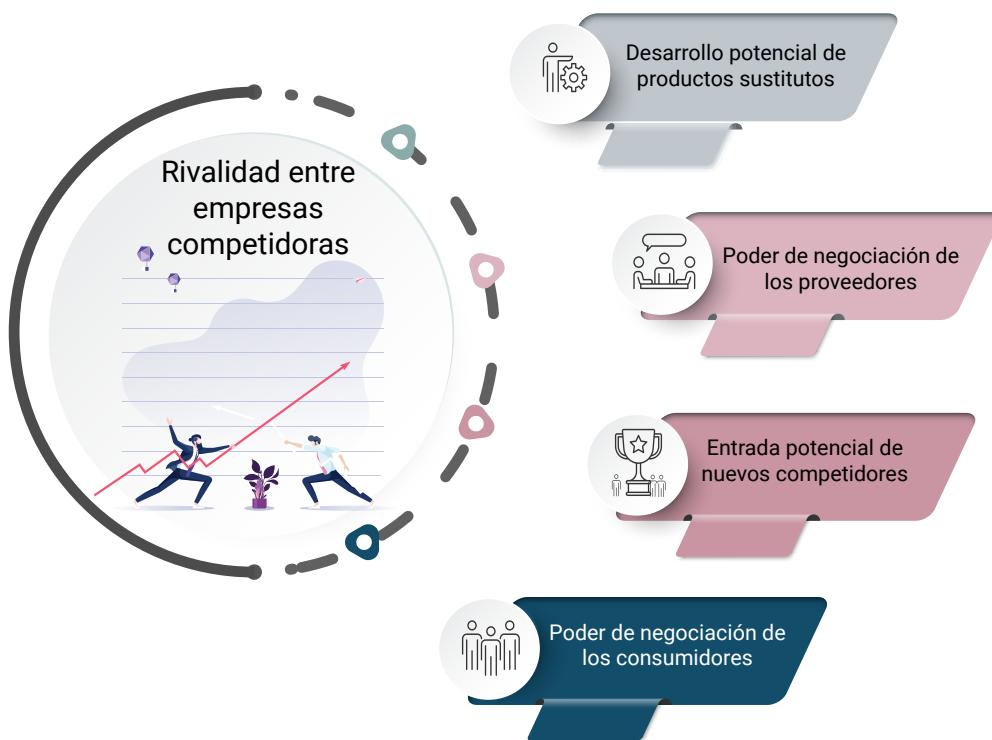
## **2.1.4. Pregunta 2: ¿Qué clases de fuerzas competitivas se enfrentan en la industria y qué tan intensa es cada fuerza?**

Para esta pregunta céntrese en el comportamiento de las fuerzas competitivas que operan en una industria, donde nunca son iguales una industria a otra. La herramienta gerencial de diagnóstico sistemático de las principales presiones competitivas en un mercado es el análisis o modelo de las cinco fuerzas de Porter, también conocido como el diamante de Porter como una de las más utilizadas para dicho fin (ver figura 8). David (2014) menciona que, de acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria dada estaría conformada por cinco fuerzas:

1. Rivalidad entre empresas competidoras.
2. Entrada potencial de nuevos competidores.
3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Poder de negociación de los consumidores.

**Figura 8.**

Modelo de competencias de las cinco fuerzas de Porter



Nota. Adaptado de modelo de competencias de las cinco fuerzas de Porter, David (2014)

Sin embargo, en años recientes otros académicos y especialistas han sugerido que este marco no abarca todas las fuerzas significativas que operan en una industria. Una sugerencia que ha ganado apoyo es que debería haber una sexta fuerza en el marco de análisis, que nace de las amenazas y oportunidades que plantean los productos y servicios complementarios.

Thompson, et al. (2018), afirman que, ya sea que se utilice el marco de análisis de las cinco fuerzas en su forma original, o una versión modificada con el agregado de fuerzas adicionales, el proceso de determinar la naturaleza y fuerza de las presiones competitivas en una industria dada requiere construir un cuadro de la competencia en cuatro pasos.

- Paso 1: para cada una de las fuerzas, identifique las diferentes partes que intervienen, junto con los factores específicos que provocan las presiones competitivas.

- Paso 2: determine la fuerza de las presiones generadas por cada una de las presiones competitivas (fuertes, moderadas, normales o débiles).
- Paso 3: evalúe las oportunidades potenciales que surgen de cada fuerza, como explotar las debilidades de ciertos competidores en la industria o el potencial de relaciones de trabajo más estrechas con las diferentes partes.
- Paso 4: determine si la fuerza global de las fuerzas competitivas conduce a la posibilidad de obtener utilidades atractivas en la industria.

Así se puede apreciar en la figura 3.3 del texto básico, sobre las fuerzas y factores en el microambiente, las barreras de ingreso y de salida para su respectivo análisis.

#### **2.1.5. Pregunta 3: ¿Qué factores están impulsando el cambio en la industria y que impactos tendrán?**

Es importante entender que la intensidad de estas fuerzas o factores que afectan a las organizaciones y el nivel de atractivo de la industria son fluidos y están sujetos a cambio. Por lo tanto, las industrias se verán obligadas a modificar las condiciones con mayor rapidez que otras.

Estos cambios son lo bastante importantes como para demandar una respuesta estratégica y que sus gerentes estén en constante alerta a los cambios que probablemente afecten la intensidad de tales fuerzas y vinculen su análisis de los factores de importancia estratégica de fuera de la industria a su evaluación del ambiente competitivo.

Por último, estos cambios que afectan negativamente las fuerzas competitivas pueden requerir una respuesta estratégica defensiva por parte de las organizaciones siempre y cuando estén preparados y alerta a esos cambios de escenarios posibles, así como actuar de manera anticipada.

Para una mejor comprensión los invitamos a revisar en la figura 3.5 el cambio en la industria y consecuencias para elegir herramientas de análisis externo para el diagnóstico organizacional del texto básico en su capítulo 3, donde se pueden identificar cuatro grandes vías para el cambio que las industrias puedan seguir.

Según Thompson, et al. (2018) se pueden apreciar los diferentes cambios en la industria, a continuación detallamos cada uno de ellos.

1. Cambio progresivo: no de movimiento rápido, y la cantidad de desorden es baja, entonces el modelo de negocios utilizado por la mayoría de las empresas de la industria, y los recursos y relaciones que lo soportan, será estable y los cambios serán más o menos predecibles porque tienen lugar en un largo periodo de tiempo y están estrechamente relacionados con lo que pasó antes (Thompson et al. 2018, p. 92).
2. Cambio más continuo o creativo: son dinámicas, pero el nivel de desorden es relativamente bajo, de modo que el modelo de negocios no cambia de manera radical, y muchas de las capacidades y relaciones se mantienen buenas en el curso del tiempo. Algunos recursos cambian en forma regular y fluida (Thompson et al. 2018, p. 92).
3. Cambio es menos frecuente o intermitente, pero mucho más turbulento, las empresas pueden luchar para salir adelante, ya que sus competencias y relaciones claves están bajo presión, o incluso resultan obsoletas (Thompson et al. 2018, p. 92).
4. Cambio radical: muestran un alto nivel de turbulencia, con rápidos cambios en los modelos de negocios, competencias esenciales y recursos distintivos. Los altos niveles de desorden y dinamismo harán que estas industrias parezcan muy caóticas e impredecibles (Thompson et al. 2018, p. 92).

La parte más importante del análisis dinámico de la industria es determinar si el impacto colectivo de los impulsores de cambio serán incrementar o reducir la demanda del mercado, hacer que la competencia sea más o menos intensa, y llevar a una mayor o menor rentabilidad de la industria (Thompson et al. 2018, p. 92).

**Bien, ¿qué le pareció el tema? Interesante, ¿verdad? Ahora es momento de avanzar en las temáticas de la unidad.**

## 2.1.6. Pregunta 4: ¿Qué posición ocupan en el mercado los rivales de la industria? ¿Quién tiene una posición fuerte y quién no?

Comprender qué organizaciones tienen una posición fuerte y cuando es débil, es una parte integral del análisis de la estructura competitiva de una industria. La mejor técnica para revelar las posiciones de los competidores en el mercado es el mapeo del grupo estratégico (Thompson et al. 2018, p. 97).

El mapeo de grupo estratégico es una técnica para mostrar gráficamente las diferentes posiciones de mercado/competitivas que las empresas rivales ocupan en la industria (Thompson et al. 2018, p. 97).

Un grupo estratégico consiste en los miembros de la industria con enfoques y posiciones competitivas similares en el mercado considerando algunas variables de análisis como precios/calidad, cobertura geográfica, amplitud de su línea de productos, grado de servicio ofrecido, uso de canales de distribución, grado de integración vertical y grado de diversificación. Esto se lo puede representar a través de diagramas donde puede determinar la posición de mercado de competidores claves.

Un grupo estratégico es un racimo de rivales de la industria que tienen enfoques competitivos posiciones de mercado similares (Thompson et al. 2018, p. 97).

Según Thompson et al. (2018), el procedimiento para construir un mapa o diagrama de grupo estratégico es bastante directo:

- Identifique las características competitivas que diferencian a las empresas en la industria.
- Grafique las empresas en un diagrama de dos ejes usando pares de estas características diferenciadoras.
- Asigne empresas que ocupan más o menos la misma ubicación en el mapa al mismo grupo estratégico.

- Dibuje círculos alrededor de cada grupo estratégico, haciéndolos proporcionales al tamaño de la participación del grupo en los ingresos de ventas totales de la industria.

Ahora revise la figura 3.8 del texto básico, sobre el diagrama estratégico de jugadores selectos en la industria hotelera global e identificar que las empresas que pertenecen a un mismo grupo estratégico son los rivales más cercanos; los siguientes rivales más cercanos se encuentran en los grupos inmediatamente adyacentes. Por ello es frecuente que las empresas en grupos estratégicos que están distantes difícilmente puedan competir entre sí.

Los diagramas de grupos estratégicos revelan qué organizaciones son competidoras cercanas, y cuáles son competidoras distantes (Thompson et al. 2018, p. 98).

Es necesario que analice este apartado en el texto básico capítulo 3, esto le va a proporcionar un panorama más amplio y una descripción detallada que le va a permitir comprender el ambiente externo en las organizaciones.

**¿Les pareció interesante la evaluación del ambiente externo de una organización?**

Seguramente despertó su interés en conocer cómo realizar la evaluación externa de una organización y que herramientas gerenciales aplicar. Este tema será ampliado en la siguiente semana, corresponde ahora realizar las actividades recomendadas.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

Recuerde que tiene semanalmente actividades que realizar y algunas de ellas tienen una calificación específica, por lo que es importante revisar constantemente su plan docente. Además, a continuación, le recomendamos realizar las siguientes actividades para fortalecer su aprendizaje.

- Actividad 14:** Prepare un breve análisis de la UTPL usando la información proporcionada por el sitio web institucional.

1. Con base en la información de este sitio, diseñe un diagrama de análisis del sector de servicios educativos como industria (tomando en cuenta la figura 3.3 del texto básico), y analice brevemente la naturaleza e intensidad de cada una de las fuerzas competitivas.
2. Responda: ¿Qué factores están impulsando el cambio en este sector de servicios educativos?

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

- **Actividad 15:** Considerando el análisis de la información obtenida de la UTPL para desarrollar la actividad 14, proceda a realizar una infografía aplicando el modelo de las fuerzas de Porter, dando respuestas a las siguientes preguntas.
  1. ¿Cuál es el poder de negociación de los proveedores?
  2. ¿Existe entrada potencial de nuevos competidores?
  3. ¿Quiénes tienen el poder de negociación de los consumidores?
  4. ¿Existe desarrollo potencial de productos sustitutos?
  5. ¿Cuál es la rivalidad de empresas competidoras?
- **Actividad 16:** Basándonos en el análisis de la información obtenida de la UTPL en la actividad recomendada 14, proceda a dar respuesta a las siguientes inquietudes.
  1. ¿Cuál de las fuerzas competitivas está creando las presiones más fuertes para la UTPL?
  2. ¿Cuáles son los factores que afectan la intensidad de la rivalidad en el sector de servicios educativos en que compite la UTPL? Use los aspectos pertinentes revisados para ayudarse a señalar los factores específicos que afectan más la intensidad de la competencia.
  3. ¿Caracterizaría usted la rivalidad entre las organizaciones del sector de servicios educativos como brutal, fuerte, moderada, o relativamente débil? ¿Por qué?

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.



## Semana 5

Durante esta semana se concluirá el análisis realizado en relación con la evaluación del ambiente externo de una empresa iniciado durante la semana 4 y lo complementará con algunos puntos iniciales de su ambiente externo continuando con el desarrollo del segundo resultado de aprendizaje de la materia. Recuerde que esto se relaciona con lo abordado en los capítulos 3 y 4 del texto básico.

### **¡Siga adelante!**

#### **2.1.7. Pregunta 5: ¿Qué acciones estratégicas es probable que emprendan los rivales?**

La organización debe estar siempre alerta a las diferentes acciones estratégicas realizadas por sus rivales y competidores para que con dicho conocimiento se puedan preparar estrategias y acciones de respuesta oportuna que amerite el mercado, esto da lugar a que se pueda desarrollar una inteligencia competitiva sobre las estrategias de los rivales.

Acceder y contar con buena información sobre la dirección estratégica y las probables acciones de los rivales y competidores claves permitirá a la organización que oportunamente pueda preparar acciones defensivas, diseñar sus estrategias con seguridad para saber responder ante sus rivales del mercado, y con ello poder aprovechar cualquier oportunidad que surja de los errores de sus competidores todo esto se lo podrá realizar con una inteligencia competitiva de parte de la organización y con ello alcanzar a predecir las futuras acciones por parte de su competidor, por ello, es importante tener un buen conocimiento de la competencia.

Una buena inteligencia competitiva ayuda a los administradores a evitar perjudicar las ventas y las utilidades que llegan cuando son atrapados durmiendo por las acciones sorpresivas de los rivales (Thompson et al. 2018, p. 100).

Thompson et al. (2018) afirma que hay varias preguntas útiles que los administradores pueden hacerse para ayudarse a predecir las acciones probables de rivales importantes (p. 101).

1. ¿Qué competidores tienen estrategias que están dando buenos resultados —por lo que es probable que hagan solo ajustes menores?
2. ¿Qué competidores están perdiendo mercado o están luchando en alguna otra forma para tener una buena estrategia —por lo que son fuertes candidatos para ajustar elementos importantes de su estrategia?
3. ¿Qué competidores se encaminan a agrandar su participación en el mercado, y cuáles parecen destinados a perder terreno?
4. ¿Qué competidores es probable que estén entre los líderes de la industria dentro de cinco años? ¿Tienen los competidores que vienen pisando fuerte la ambición y los recursos que se necesitan para superar al líder actual de la industria?
5. ¿Qué rivales tienen la urgente necesidad de incrementar sus ventas y su participación en el mercado? ¿Qué opciones estratégicas es más probable que persigan?
6. ¿Qué rivales es probable que ingresen a nuevos mercados geográficos o hagan grandes movimientos para incrementar sustancialmente sus ventas y participación de mercado en una región geográfica particular?
7. ¿Qué rivales son fuertes candidatos para ampliar su oferta de productos y entrar a nuevos segmentos de productos donde actualmente no están presentes?
8. ¿Qué rivales son buenos candidatos para ser adquiridos? ¿Qué rivales pueden estar buscando hacer una adquisición y tienen los recursos financieros necesarios para ese propósito?

Para tener éxito en la predicción de las futuras acciones de un competidor, los estrategas de una organización deben tener un buen conocimiento de la situación de cada rival, sus patrones de conducta en el pasado, la forma en que sus administradores piensan y cuáles son sus mejores opciones de estrategia.

**Avancemos por favor.**

## 2.1.8. Pregunta 6: ¿Cuáles son los factores clave del éxito en el futuro?

Los factores claves del éxito (FCE) en una organización son todos aquellos que le van a permitir de una u otra manera mantenerse y consolidarse en el mercado de la industria, estos pueden ser a través del diseño de sus estrategias, los atributos de sus productos o servicios, recursos y capacidad competitiva entre otros.

Los FCE son tan importantes que todas las organizaciones los pueden identificar para alcanzar su éxito en su gestión, así como estar atentos a ellos para utilizarlos o a través de estos poder contrarrestar las acciones de sus rivales. Así como su incidencia en el éxito financiero y competitivo de la organización.

También se debe tomar en cuenta que los FCE varían de una organización a otra así sean de la misma industria, e incluso de tiempo en tiempo dentro de la misma organización, según cambian las condiciones de su entorno, así como las condiciones de la competencia.

Para ello se debe considerar que los FCE de una organización se pueden deducir planteando las siguientes preguntas.

1. ¿Sobre qué base eligen los compradores de productos de la industria entre las marcas en competencia de los vendedores? En otras palabras, ¿qué atributos y características del servicio del producto son cruciales?
2. Dada la naturaleza de la rivalidad y las fuerzas competitivas que prevalecen en el mercado, ¿qué recursos y capacidades debe tener una organización para tener éxito ante la competencia?
3. ¿Qué deficiencias es casi seguro que pongan a una organización en desventaja? Solo rara vez hay más de cinco factores claves para el éxito ante la competencia.

Los estrategas o gerentes deben tomar en consideración que cuando vayan a identificar los FCE se los debe jerarquizar, ya que unos son de mayor importancia que otros. Así podrá establecer una lista de todos los factores que importan y son verdaderamente vitales para el éxito de largo plazo para la organización.

Los factores clave del éxito (FCE) son los elementos de la estrategia, atributos de producto y servicio, enfoques operativos, recursos y capacidades competitivas que tienen el mayor impacto sobre el éxito ante la competencia en el mercado (Thompson et al. 2018, p. 102).

### Siga con un nuevo planteamiento.

#### 2.1.9. Pregunta 7: ¿Ofrece la industria buenas posibilidades de obtener utilidades atractivas?

Thompson et al. (2018) nos mencionan que el paso final en la evaluación de la industria y su ambiente competitivo es usar los resultados de los análisis realizados para responder las preguntas planteadas del 1 a 6, para determinar si la industria presenta a la organización buenas perspectivas de obtener atractivas utilidades (p. 103).

Los factores importantes sobre los cuales se debe basar una conclusión incluyen:

- El potencial de crecimiento de la industria.
- Si la intensidad de las fuerzas competitivas está comprimiendo la rentabilidad de la industria a niveles inferiores a lo deseable.
- Si la rentabilidad de la industria se ve afectada favorable o desfavorablemente por los impulsores de cambio prevalecientes en la industria.
- Si la organización ocupa una posición de mercado más fuerte que sus rivales y si es probable que esto cambie en el curso de las interacciones competitivas.
- Qué tan bien cumple la estrategia de la organización con los factores claves de éxito de la industria.

Como propuesta general, si una organización puede concluir que sus perspectivas globales de utilidades están por arriba del promedio de la industria, entonces el ambiente de la industria es básicamente atractivo (para esa organización); si las perspectivas de utilidades de la industria están por debajo del promedio, las condiciones no serán atractivas (para esa organización) (Thompson, et al. 2018).

El atractivo es relativo, no absoluto, y las conclusiones en cualquier sentido que sean tienen que obtenerse desde la perspectiva de una organización particular.

Cuando una organización decide que una industria es básicamente atractiva y ofrece buenas oportunidades, se puede presentar un argumento sólido de que debe invertir activamente para aprovechar las oportunidades que ve y mejorar su posición competitiva de largo plazo en el negocio (Thompson et al., 2018, p. 104).

Cuando un competidor fuerte concluye que una industria está perdiendo su atractivo, puede decidir simplemente proteger su posición presente, invertir con cautela, si es que lo hace y buscar oportunidades en otras industrias (Thompson et al., 2018, p. 104).

Una organización débil en una industria poco atractiva puede considerar que su mejor opción es encontrar un comprador, tal vez un rival, para que la adquiera (Thompson et al., 2018, p. 104).

Ahora es necesario que revise este apartado de la evaluación del ambiente externo de la organización en el texto básico capítulo 3, esto le va a proporcionar un panorama más amplio y una descripción detallada que le va a permitir comprender lo fundamental, la aplicación de estas preguntas en las organizaciones al momento de realizar una evaluación externa.

¿Cómo le fue con la lectura?, ¿Qué aspectos destacaría de la temática?

## 2.2. La evaluación de los recursos y las capacidades de una compañía

Luego de dar respuesta a las interrogantes, va a iniciar hacia el análisis interno de la organización, avanzando hasta el capítulo 4 del texto básico. Se partirá del análisis de los recursos y capacidades empresariales, como complemento al análisis externo de la organización visto en la semana 4 y primeros apartados de la semana 5.

Para realizar una contextualización con el análisis interno de una organización, escuche el TEDx Talks [¿Nuevas? Experiencias](#), ¿puede ahora resaltar aquellos aspectos internos de la empresa que marcan una diferencia en sus clientes? Luego de escuchar al speaker tendrá muchas

más ideas, destacando la experiencia del cliente o la *customer experience* (en inglés).

**Ahora sí, con mayores elementos se iniciará con el análisis interno.**

De acuerdo con Thompson et al. (2018) la combinación del análisis externo con el interno facilita la comprensión de la forma de reposicionar una empresa para aprovechar las nuevas oportunidades y enfrentar las amenazas que vayan surgiendo, es así que este enfoque analítico se centra en seis preguntas, para mayor información revisa la siguiente figura.

A continuación se muestran las seis preguntas del enfoque analítico organizacional con base en su análisis interno y externo. Recuerde que a lo largo de las semanas 9 y 10 se analizarán estas preguntas. Para acceder a mayor información acceda al número de pregunta.

**Figura 9.**

*Preguntas del enfoque analítico organizacional*



Nota. Adaptado de *Preguntas del enfoque analítico organizacional*, Thompson et al. (2018).

Entre el cierre de la semana 5 y durante la semana 6 se analizará como dar respuesta a cada una de estas preguntas, que permitirán alcanzar el segundo resultado de aprendizaje de nuestra materia. Es importante mencionar que los directivos necesitan saber que estrategias están funcionando bien y cuáles no, por lo que es importante evaluarlas como medio principal para obtener esta información, para esto se parte de la premisa que todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras, debido al cambio constante de los factores externos e internos (David, 2013). Según este autor, esta evaluación de estrategias debe partir de una

revisión de los factores externos e internos de la organización, tema iniciado en los apartados anteriores y que se complementará con los puntos que se abordará a continuación. A partir de esto, un administrador podrá medir el desempeño de la estrategia y aplicar acciones correctivas en caso de ser necesario.

El medio ambiente interno de una organización es la disposición que produce una organización, como resultado de la interacción entre las personas y de éstas con los medios que utilizan para alcanzar fines comunes, es como la organización está realizando una serie de funciones, donde lo más importante son las personas que al utilizar capital financiero y capital intelectual generan resultados, es así que el ambiente interno está integrado por *stakeholders* o propietarios, consejo de administración, empleados y cultura (Torres, 2014).

Una organización debe analizar su situación interna para detectar sus fuentes de ventaja competitiva, para luego complementar esto con su ambiente externo.

#### 2.2.1. Pregunta 1: ¿Cuáles son los recursos y las capacidades competitivas más importantes de la organización?

Antes de empezar a analizar esta pregunta, es importante conocer que todas las empresas tienen fines que alcanzar, los que pueden variar de acuerdo a su tipología, para mayor detalle revisar la siguiente tabla.

**Tabla 2.**  
*Fines de las organizaciones*

Tipo de empresa	Fines
Empresas	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Compras.</li><li>▪ Fabricación.</li><li>▪ Ventas.</li></ul>
Instituciones de Educación Superior	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Educación.</li><li>▪ Investigación.</li><li>▪ Difusión de la cultura.</li></ul>
Instituciones de Salud	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Atención a la salud.</li><li>▪ Investigación.</li><li>▪ Educación.</li></ul>

Tipo de empresa	Fines
Instituciones de Seguridad Nacional	Salvaguardar: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La independencia.</li> <li>▪ La integridad.</li> <li>▪ La soberanía de la nación.</li> </ul>
Instituciones Religiosas	Religiosidad mediante: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Creencias (dogmas).</li> <li>▪ Prácticas (ritos).</li> </ul>
Instituciones Financieras	Administración del dinero mediante: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Créditos.</li> <li>▪ Captaciones.</li> <li>▪ Seguros.</li> <li>▪ Finanzas.</li> </ul>

Nota. Adaptado de *Fines de las organizaciones*, Torres (2014).

De acuerdo a Thompson et al. (2018) los activos competitivos de una organización, sea esta de cualquier tipo, están conformados por sus recursos y capacidades y determinan si su poder en el mercado será impresionantemente fuerte o desalentadoramente débil, es por ello que el análisis de recursos y capacidades constituye para los administradores una poderosa herramienta para precisar la base fundamental del éxito en el mercado.

A continuación, se realizará un breve análisis de los pasos para el análisis de recursos y capacidades organizacionales: (1) identificación de los recursos y las capacidades de la organización y (2) determinación de recursos y capacidades organizacionales como base de una ventaja competitiva sostenible.

### **Identificación de los recursos y las capacidades de la organización**

Es importante partir diferenciando que son los recursos y capacidades de una organización.

Los recursos se tratan de insumos productivos o activos competitivos, tangibles o intangibles, de propiedad o control por la organización, a diferencia de las capacidades que se tratan de las habilidades de una empresa para realizar con destreza alguna actividad. Tanto los recursos como las capacidades empresariales pueden diferir en su calidad e importancia competitiva para la organización.

## **Tipos de recursos de la organización**

Normalmente, los recursos en sí no producen ventajas competitivas, lo que lo produce es la conjunción exclusiva de varios recursos (Torres, 2014). Al momento de identificar los recursos de la organización ayuda mucho diferenciar si se trata de recursos tangibles o intangibles. La tabla 4.1 del texto básico presenta una información muy valiosa al respecto, partiendo de la idea que los recursos tangibles son aquellos que se pueden cuantificar más fácilmente y los intangibles forman parte de los activos competitivos de la organización.

Estimado estudiante, para complementar la revisión de la tabla 4.1 se puede resumir que los recursos tangibles son los que se pueden ver, tocar, contar y ocupan un lugar en el espacio, como, por ejemplo, el terreno, las instalaciones y las máquinas; mientras que los recursos intangibles no se pueden ver, tocar o contar, e incluyen bienes que pueden tener raíces en la historia de la empresa y que se han ido acumulando con el tiempo (Torres, 2014).

## **¿Cómo identificar las capacidades de una organización?**

Las capacidades se refieren al talento o facultad que permite a las empresas asignar recursos que han sido integrados con el objeto de alcanzar un estado final deseado, basándose en las habilidades y conocimientos de los empleados y, con frecuencia también en la experiencia de los procesos y las funciones (Torres, 2014).

El identificar las capacidades de la organización es un proceso más complejo que el ubicar los recursos, dado que la mayor parte de capacidades organizacionales se basan en el conocimiento y residen en el capital intelectual de las personas, de forma que incorporan un conocimiento tácito. Sin embargo, de acuerdo a Thompson et al. (2018) existen dos procedimientos que pueden ayudar en este proceso, a continuación, se describirá brevemente cada uno.

- Primer método: se identifican las capacidades que la empresa ha acumulado, partiendo del listado completo de los recursos de la empresa y bajo la premisa que las capacidades requieren de recursos, y utilizan los mismos conforme se ejercen.

- Segundo método: parte de la verificación de las distintas funciones que se realizan en la empresa, para a partir de las mismas identificar las diferentes capacidades asociadas con cada una.

Una vez identificados los recursos y capacidades organizacionales, se debe realizar el paso más importante, que es el análisis para determinar cuáles de estos tienen valor ante la competencia y pueden apoyar la búsqueda de una ventaja sostenible sobre los rivales de mercado.

Con el desarrollo de los diferentes temas ha culminado la quinta semana de estudios. Ahora se sugiere que realice las actividades recomendadas de la semana 5, las mismas que son voluntarias, sin embargo, son importante que las cumpla para que pueda reforzar su aprendizaje.

## ¿Listos?



### Actividades de aprendizaje recomendadas

El contacto con el docente es una actividad que usted debe mantener ya sea por mensaje o haciendo uso de las tutorías, recuerde que él orientará su trabajo, en especial en estas semanas de cierre del primer bimestre. A continuación, se presentan las actividades recomendadas de la segunda parte de la unidad 3.

- **Actividad 17:** Basándose en el análisis de la información obtenida de la UTPL en la actividad recomendada 14, proceda a dar respuesta a las siguientes inquietudes:
  1. ¿Hay algunos factores que impulsan el cambio en el sector de servicios educativos en la que compite la UTPL?
  2. ¿Qué impacto causarán estos impulsores?
  3. ¿Cómo modificarán la demanda o la oferta?
  4. ¿Harán que la competencia sea más o menos intensa?
  5. Redacte por lo menos dos acciones que una organización debería considerar emprender con el fin de combatir cualquier impacto negativo de estos factores de cambio.

6. ¿Cuáles considera usted que son los factores claves para tener éxito como competidor en el sector de servicios educativos?  
Redacte por lo menos tres.

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

- **Actividad 18:** Reflexione sobre siguiente frase de Abraham Lincoln, y en 200 palabras prepare un *pitch* sobre su aplicación al campo empresarial y lo analizado en lo que va de la unidad 2.

“Si sabemos en dónde estamos y cómo llegamos ahí, podremos ver hacia dónde nos dirigimos; y si los resultados a lo largo del camino son inaceptables, hacer los cambios oportunos y necesarios”.

Abraham Lincoln

- **Actividad 19:** Analice el caso de apertura del capítulo 4 del texto básico H&M: ¿Todo tiene que ver con la velocidad en la *fast fashion*? e identifique lo siguiente:
  - 2 recursos tangibles y 2 recursos intangibles.
  - 2 capacidades de *H&M*.
  - A manera de evaluación asigne valores de 1 a 6 para jerarquizar los recursos o capacidades, donde 1 es el de mayor importancia y 6 el de menor importancia.

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.



## Semana 6

---

Durante esta semana se finalizará la evaluación de ambiente interno de una organización concluyendo también el desarrollo del segundo resultado de aprendizaje de la materia. Para ir de la mano dé su recorrido del texto básico, ubíquese en el capítulo 4 que analiza los recursos y las capacidades de una compañía.

## **2.2.2. Pregunta 2: ¿Puede la organización aprovechar las oportunidades externas y superar las amenazas externas?**

Entender el entorno empresarial es un elemento central para la dirección estratégica y una de las herramientas que facilita esto es el análisis FODA (Barragán et al., 2020).

La estrategia más conocida y mayormente usada para realizar el análisis de las fortalezas y debilidades internas de una organización, así como en las oportunidades y amenazas externas, es el FODA. La importancia de un buen análisis FODA es proveer la base de información para diseñar las estrategias que aprovechen la fuerza de los recursos de la organización, superen sus debilidades, apunten directamente a captar las oportunidades y la defiendan contra las amenazas a su futuro, de forma que se convierta en información base para la toma de decisiones.

De acuerdo a Brahmi y Abderrezak (2016) este proceso obliga a todo el personal de una organización a reflexionar sobre la situación actual y futura de su empresa enfocándose en sus debilidades y amenazas del entorno, mientras ven las fortalezas de su organización y las oportunidades que el ambiente les ofrece.

A continuación, en la siguiente figura se resumen los cuatro componentes del FODA.

### [\*\*Componentes del análisis FODA\*\*](#)

Ahora, se describen las fases para elaborar el análisis FODA propuestas por Barragán et al. (2020):

1. Evaluación externa: se trata de la identificación de amenazas y oportunidades del entorno, así como de los factores clave para el éxito.
2. Evaluación interna: es la identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa con respecto a la competencia y con respecto al tiempo.
3. Creación y evaluación de todas las posibilidades de acción: esto se refiere al establecimiento y revisión de estrategias.

4. Clarificación de los valores del entorno y los valores gerenciales: en esta etapa se define la responsabilidad social la empresa y los valores que tienen los líderes.
5. Elección de maniobras estratégicas según los recursos e implementación de estrategias: se refiere a elegir lo que se va a hacer con los recursos que se tienen para poner a prueba las estrategias elegidas.

Como se puede analizar, para realizar el análisis FODA es importante partir de una evaluación interna y externa, para obtener las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa respectivamente, sin embargo, la parte fundamental de este análisis es que las empresas deben de crear y evaluar estrategias, conocer sus valores y elegir lo que se hará con el objetivo de implementar las estrategias que se hayan escogido. Esto también es mencionado por Thompson et al. (2018) quienes mencionan que la parte final del análisis FODA es traducir el diagnóstico de la situación en acciones que apoyen la estrategia y las perspectivas de negocios de la organización, emitir conclusiones sobre la situación de una organización y sus consecuencias para el mejoramiento de la estrategia.

Como sugerencia revise la tabla 4.2 del texto básico, en la que se detallan algunos aspectos a considerar al compilar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización.

Recuerde que la parte más importante del análisis FODA es traducir las conclusiones en acciones estratégicas.

### 2.2.3. Pregunta 3: ¿Son competitivos los precios y costos de la organización, y tiene una propuesta de valor atractiva para el cliente?

Esta pregunta es abordada a través del concepto de cadena de valor, que se refiere a la combinación del conjunto de actividades en una organización, que se desempeñan durante el curso del diseño, producción, comercialización, entrega y postventa de su producto, y que sirven para crear valor para los compradores.

De acuerdo a Thompson et al. (2018) la cadena de valor es una herramienta ideal para examinar la forma como una organización entrega su propuesta de valor al consumidor, haciendo un examen profundo de su estructura

de costos y su capacidad para ofrecer precios bajos, evidenciando las actividades que incrementan la diferenciación y apoyan la obtención de precios más altos, como el servicio y el marketing, y que permiten maximizar la utilidad. Es por todo esto que se mencionaba al inicio de este apartado que el concepto de la cadena de valor es clave para responder a la pregunta 3.

David (2013) señala que el análisis de la cadena de valor se refiere al proceso por el cual una empresa determina el costo que tiene relación con sus actividades, desde la compra de la materia prima, fabricación del producto y su comercialización; su finalidad principal es identificar las ventajas o desventajas de bajo costo en la cadena de valor y permite a una empresa identificar mejor sus fortalezas y debilidades, en especial en relación con las cadenas de valor de sus competidores.

Las actividades de la cadena de valor de una organización se dividen en primarias y de apoyo, de acuerdo a si son vitales para crear el valor agregado al cliente o si soportan las mismas, respectivamente. Es importante en este punto revisar la figura 4.3 del texto básico que se constituye en una referencia para esta clasificación, aunque esta versión puede cambiar de acuerdo con el sector que tiene la empresa. Además, se puede decir que las actividades primarias se dividen en cuatro funciones: investigación y desarrollo, producción, marketing y ventas y servicio al cliente, por su relación con el diseño y producción del producto, creación de un bien o un servicio, generación de valor, y oferta de servicio y soporte posventa (Hill & Jones, 2011).

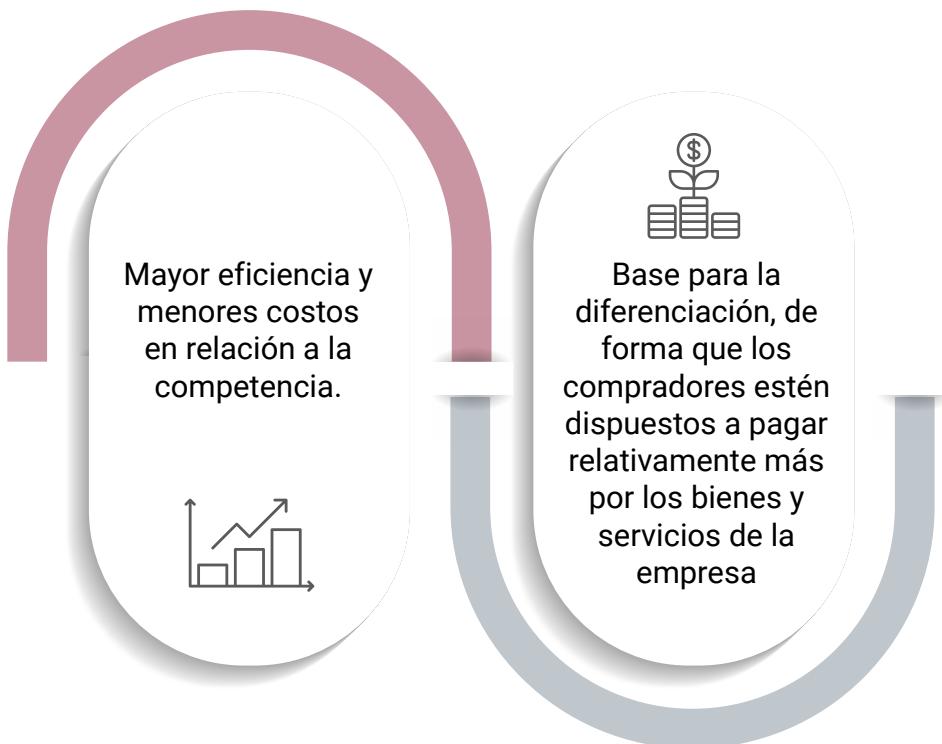
Se propone ahora revisar los REA “[Por qué las empresas deben invertir en gestionar su conocimiento](#)” y “[Cómo promover el aprendizaje en organizaciones](#)”, que se enmarcan en la gestión del conocimiento como corriente actual en las organizaciones que ha transformado su forma de trabajo y que se basa en la creación y difusión de información clave para lograr una mejor organización en la empresa y mejorar sus ventajas competitivas. ¿Cuál es su opinión? ¿La gestión del conocimiento debe ser una actividad primaria o de soporte de la cadena de valor de una organización? ¡Su reflexión es importante!

**¿Qué relación tiene el *benchmarking* con la cadena de valor de una organización?**

El *benchmarking* requiere comparar la forma en que diferentes organizaciones realizan varias actividades de la cadena de valor, por ejemplo, la forma en que se manejan los inventarios, la forma en que los productos se ensamblan, la rapidez con que la organización puede llevar los nuevos productos al mercado, la forma en que se atienden y envían los pedidos de los clientes, para luego hacer comparaciones transversales. De esta forma el *benchmarking* es una poderosa herramienta para mejorar las actividades internas propias de una organización que se basa en el aprendizaje de la forma en que otras organizaciones las realizan, identificando sus “mejores prácticas”, los costos y la eficacia de estas actividades.

De acuerdo a Thompson et al. (2018) las actividades creadoras de valor de una empresa pueden ofrecer una ventaja competitiva de dos maneras (ver figura 72).

**Figura 10.**  
*Maneras de generar ventaja competitiva en una organización*



Nota. Adaptado de Maneras de generar ventaja competitiva en una organización, Thompson et al. (2018).

Una ventaja competitiva basada en costos requiere acciones constantes y persistentes que involucren todas y cada una de las actividades de la cadena de valor, de igual forma la diferenciación basada en la calidad requiere de una gestión atenta hacia las actividades de aseguramiento de la calidad a lo largo de toda la cadena de valor.

A continuación, se abordan tres preguntas complementarias al análisis que ha realizado anteriormente.

#### **2.2.4. Pregunta 4: ¿Tiene fuerza competitiva la organización?**

Es fundamental que los administradores realicen una evaluación global de la competitividad de una organización, para dar respuestas a estas dos preguntas claves: (1) ¿cómo se califica a la organización respecto de sus competidores en los factores importantes que determinan el éxito en el mercado? y (2) ¿tiene la organización una ventaja o desventaja competitiva neta frente a sus grandes competidores?

Existen varios métodos para determinar la fuerza competitiva de una organización, por lo que es importante que analice los 6 pasos básicos sugeridos en el texto básico.

Las evaluaciones de la fortaleza competitiva aportan información útil sobre la situación de una organización frente a su competencia y si se encuentra en una ventaja o en una desventaja competitiva neta contra cada rival, de forma que esto se convierta en una guía para diseñar estrategias ofensivas y defensivas inteligentes (Thompson et al., 2018).

#### **2.2.5. Pregunta 5: ¿Qué asuntos y problemas estratégicos reclaman la atención prioritaria de los administradores?**

Los administradores deben en los temas que afectan la rentabilidad de su empresa, es decir, sus problemas y obstáculos o su lista de preocupaciones que merecen su inmediata atención, y que son indicadores que la estrategia actual no está bien equipada para el camino que está adelante, por lo que es necesaria reenfocarla (Thompson et al., 2018). Para fortalecer este tema, se sugiere desarrollar la actividad recomendada 23.

## 2.2.6. Pregunta 6: ¿Qué tan bien está funcionando la estrategia de la organización?

Ha llegado a la pregunta final de la unidad, para evaluar un tema muy importante como lo es la determinación de cómo está funcionando la estrategia, ¿está funcionando bien?, siendo sus dos mejores indicadores: (1) si la organización avanza para alcanzar sus objetivos financieros y estratégicos, y (2) si la organización tiene un desempeño por arriba del promedio de la industria.

Las razones financieras son de uso común para evaluar la fortaleza del desempeño financiero y el balance de una organización, sin embargo, no se detallarán, ya que serán abordadas por otras materias de su malla curricular.

Ha cerrado con éxito nuestra segunda unidad y la sexta semana de estudios. Conviene ahora realizar las actividades recomendadas y aplicar lo aprendido a lo largo de esta semana.

Además, recuerde luego de los planteamientos recomendados, encontrará la autoevalución de la semana 2, actividad fundamental para detectar áreas de mejora y potenciar su aprendizaje, por lo que se sugiere que la realice.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

El contacto con el docente es una actividad que usted debe mantenerla ya sea por mensaje o haciendo uso de las tutorías semanales, ya que él lo orientará su trabajo, indicará el uso de los recursos educativos y ampliará los conocimientos disipando las dudas que podrían presentarse en este tema.

#### **¡Recuerde contactar siempre a su docente tutor!**

- **Actividad 20:** Elabore un mapa mental respecto a las ventajas competitivas y ventajas competitivas sustentables. Recuerde que los mapas mentales permiten esquematizar ideas clave o de una idea central. Sugerencias:
  - Realizar una lectura sobre estos temas en el texto básico e indagar en internet información sobre los casos empresariales que operan en Ecuador.

- Ubique la idea principal, organice los subtemas, desglose los subtemas y diseñe su mapa mental.
  - Puede utilizar la versión libre de las siguientes herramientas: Goconqr, Mindmeister, Coogle, Bubbl, Miro, Lucidchart, etc.
- **Actividad 21:** En relación con el caso de apertura del capítulo 4 del texto básico H&M: ¿Todo tiene que ver con la velocidad en la *fast fashion*? y que analizado en la actividad recomendada 19, analice: (a) ¿cuáles son las principales fortalezas y debilidades de H&M frente a su competencia?, (b) ¿cuáles son las principales oportunidades y amenazas existentes en su entorno?, (c) En su opinión, ¿qué tan bien está equipada H&M para enfrentar sus retos actuales y futuros?
- **Actividad 22:** Continuando con el análisis del caso de apertura del capítulo 4 del texto básico *H&M*: ¿Todo tiene que ver con la velocidad en la *fast fashion*? Realice un *benckmarking* de dos de sus competidores más cercanos y determine qué aspecto de su cadena de valor podría mejorar H&M en costos y diferenciación de sus productos.
- **Actividad 23:** Revise el caso de cierre del capítulo 4 del texto básico King Digital Entertainment: ¿desarrollo de capacidades dinámicas o simple suerte? y construya la “lista de preocupaciones” que deberían considerar sus administradores. Para ello, le sugerimos revisar los ejemplos dados en la pregunta cinco abordada en esta unidad.
- **Actividad 24:** En la siguiente sopa de letras identifique aspectos relacionados a la evaluación de recursos y capacidades de una compañía. Para esto se sugiere:
- Revisar una lectura del capítulo 4 en el texto básico.
  - Identificar y comprender los aspectos que tienen que ver con la evaluación interna de una compañía.
  - Identificar algunos de estos aspectos en la siguiente sopa de letras. Resolver actividad.

## Análisis del ambiente interno de una organización

Hemos abordado nuevas temáticas y es el momento de demostrar lo aprendido. Le recomendamos realizar la autoevaluación a continuación.



## Autoevaluación 2

**A. Seleccione el ítem correcto según cada planteamiento.**

1. Las organizaciones necesitan tener en cuenta una diversidad de fuerzas y factores que determinan un proceso de estos componentes del ambiente externo ¿Cuál es el primer paso en este proceso?
  - a. La identificación y evaluación de cada uno de estos factores y fuerzas.
  - b. La forma en que las diferentes partes del ambiente externo interactúan entre sí.
  - c. La socialización de los componentes del ambiente externo que son fuente tanto de amenazas como de oportunidades.
  - d. El diagnóstico de la situación actual y futura es una parte importante del proceso de administración estratégica.
2. Cuando las organizaciones deciden realizar un análisis del macro ambiente externo enfocado a la industria y fuerzas competitivas que la componen, son los que deben tomar en cuenta para su análisis:
  - a. Proveedores, consumidores, compradores, sustitutos, rivales, ambiente natural.
  - b. Proveedores, consumidores, condiciones económicas, sustitutos, rivales, complementos.
  - c. Proveedores, consumidores, compradores, sustitutos, rivales, tecnológicos.
  - d. Proveedores, consumidores, compradores, sustitutos, rivales, complementos.

3. ¿Las organizaciones cuando están en búsqueda de las oportunidades atractivas que ofrecen las industrias en el mercado para su desarrollo, lo hacen para que estas oportunidades les permitan?
- Un crecimiento y obtención de mayor participación en el mercado empresarial.
  - Un crecimiento y obtención de utilidades en última instancia.
  - Un crecimiento y estabilidad en el mercado empresarial.
  - Sostenibilidad y sustentabilidad para la empresa en el mercado empresarial.
4. Con la finalidad de establecer una secuencia lógica del proceso, el proceso de determinar la naturaleza y fuerza de las presiones competitivas en una industria dada requiere construir un cuadro de la competencia en cuatro pasos, seleccione la alternativa correcta que contiene los enunciados en orden.
- Paso 1: Determine si la fuerza global de las fuerzas competitivas conduce a la posibilidad de obtener utilidades atractivas en la industria. 4
  - Paso 2: Evalúe las oportunidades potenciales que surgen de cada fuerza, como explotar las debilidades de ciertos competidores en la industria o el potencial de relaciones de trabajo más estrechas con las diferentes partes. 3
  - Paso 3: Para cada una de las fuerzas, identifique las diferentes partes que intervienen, junto con los factores específicos que provocan las presiones competitivas. 1
  - Paso 4: Determine la fuerza de las presiones generadas por cada una de las presiones competitivas (fuertes, moderadas, normales o débiles). 2
- 1, 2, 3, 4
  - 4, 3, 2, 1
  - 3, 4, 2, 1
  - 2, 1, 4, 3

5. Para las empresas la intensidad de la rivalidad varía de industria a industria y a menudo depende de varios factores identificables. ¿Cuáles de las siguientes rivalidades no corresponden a estas?
- La rivalidad se incrementa cuando es más costoso para los compradores cambiar de marca.
  - La rivalidad se intensifica conforme aumenta el número de competidores y cuando los competidores se van igualando en tamaño y fuerza competitiva.
  - La rivalidad es más fuerte cuando las barreras para la entrada significan pérdidas para las empresas que dejan la industria.
  - La rivalidad es más fuerte cuando las barreras para la salida significan pérdidas para las empresas que dejan la industria.
6. En las organizaciones con independencia de la dirección del cambio, los administradores podrán reaccionar en forma más oportuna, con menores costos de ajuste, si tienen noticias anticipadas de los cambios que están por llegar. ¿Cuáles son los cambios en la industria que se podrían presentar en las organizaciones?
- Cambio creativo; cambio persuasivo; cambio progresivo y cambio intermitente.
  - Cambio creativo; cambio radical; cambio progresivo y cambio intermitente.
  - Cambio creativo; cambio radical; cambio progresivo y cambio permanente.
  - Cambio creativo; cambio gradual; cambio progresivo y cambio intermitente.
7. Con independencia de la dirección del cambio, los administradores podrán reaccionar en forma más oportuna en las organizaciones que contemplan los cambios que afectan negativamente las fuerzas competitivas que pueden requerir:
- Una respuesta estratégica agresiva.
  - Una respuesta estratégica integral.
  - Una respuesta estratégica defensiva.
  - Una respuesta estratégica vertical.

8. Las organizaciones que pertenecen al mismo grupo estratégico pueden parecerse entre sí en una o varias formas. Por lo que se las define como:
- Un racimo de rivales de la industria que tienen enfoques competitivos, posiciones de mercado similares.
  - Un racimo de aliados estratégicos de la industria que tienen enfoques competitivos, posiciones de mercado similares.
  - Un racimo de rivales de la industria que tienen enfoques competitivos y posiciones de mercado diferentes.
  - Un racimo de aliados estratégicos de la industria que tienen enfoques competitivos y posiciones de mercado diferentes.
9. En las organizaciones todos sus administradores deben tomar en consideración los factores clave del éxito (FCE), los cuales se los define como:
- Los elementos de la estrategia, atributos de producto y servicio, enfoques operativos, recursos y capacidades competitivas que tienen el mayor impacto sobre el éxito ante la competencia en el mercado.
  - Los elementos de la estrategia, atributos de producto y servicio, recursos y capacidades competitivas que tienen el mayor impacto sobre el éxito ante la competencia en el mercado.
  - Operativos, recursos y capacidades competitivas que tienen el mayor impacto sobre el éxito ante la competencia en el mercado.
  - Recursos y capacidades competitivas que tienen el mayor impacto sobre el éxito ante la competencia en el mercado.

10. En las organizaciones para tener éxito en la predicción de las futuras acciones de un competidor, los estrategas de las organizaciones deben tener estas características. ¿Cuál de ellas no es una característica por aplicar?
- a. Un buen conocimiento de la situación de cada rival.
  - b. Sus patrones de conducta en el pasado.
  - c. La forma en que sus administradores piensan y cuáles son sus mejores opciones de estrategia.
  - d. Sus patrones de conducta en el futuro.
  - e. Son los elementos de la estrategia, atributos de producto y servicio, enfoques operativos, recursos y capacidades competitivas que tienen el mayor impacto sobre el éxito ante la competencia en el mercado.

**B. Responda verdadero (v) o falso (f) a las siguientes afirmaciones.**

11. ( ) Un recurso organizacional es la habilidad de una empresa para realizar con destreza una actividad.
12. ( ) Los recursos intangibles frecuentemente se hallan entre los más importantes activos competitivos de una empresa, como por ejemplo el capital intelectual, así como las marcas, la imagen, relaciones con otras organizaciones y cultura organizacional.
13. ( ) Generalmente se pueden aplicar dos enfoques para identificar las capacidades organizacionales que son:
- a. Observar los recursos de la empresa y considerar las capacidades relacionadas construidas a partir de los mismos.
  - b. Identificar las capacidades de una empresa que parte de un enfoque funcional.
14. ( ) La importancia del FODA está en que permite enlistar la información competitiva de la organización, tanto que le beneficia como que le perjudica.

15. ( ) La naturaleza exacta de las actividades primarias y secundarias (o de apoyo) que constituyen la cadena de valor de una organización, varían de acuerdo con los aspectos específicos del negocio.
16. ( ) El benchmarking nada tiene que ver con la cadena de valor de una organización.

**C. Una con una línea según corresponda la descripción.**

Criterio	Descripción
1. Fortaleza	a. Instalaciones antiguas y maquinaria de tecnología anterior..
2. Debilidad	b. Buen servicio al cliente.
3. Oportunidad	c. Grupo de consumidores no atendidos.
4. Amenaza	d. Creciente demanda de productos sustitutos.

¡Muy bien! ha desarrollado esta unidad. Ahora es momento de verificar si sus respuestas fueron correctas, caso contrario realice la retroalimentación de los contenidos, las veces que considere pertinentes.

¡Siga adelante!

[Ir al solucionario](#)

**Ahora ha culminado las unidades de estudio del primer bimestre orientadas al desarrollo de los dos primeros resultados de aprendizaje de la materia.**

## Resultado de aprendizaje 1 y 2

- Diseña, implementa, controla y evalúa sistemas de información administrativa en entidades económicas.
- Evalúa el entorno de la empresa y su capacidad de recursos para el establecimiento de estrategias.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



#### Semana 7

Estimado estudiante, ha llegado a la séptima semana de estudio y a los días de cierre del primer bimestre de la materia. Durante las semanas 7 y 8 se realizará una revisión de los contenidos del primer bimestre con la finalidad de detectar puntos en los que debe focalizar su aprendizaje para con ello afianzar los dos resultados de aprendizaje propuestos para el bimestre.

#### ¡Buen estudio!

Corresponde a esta semana realizar una revisión general de la primera unidad del bimestre, para lo que se sugiere analizar la presente guía didáctica, así como el texto básico. Si no ha realizado las actividades semanales recomendadas o las autoevaluaciones de cada unidad, es momento de realizarlas ahora.

Además, recuerde desarrollar las actividades calificadas descritas para esta semana en el plan docente, para ello realice un análisis de los contenidos de cada unidad y revise fuentes bibliográficas complementarias con la finalidad de que culmine con éxito la misma. Se recomienda revisar las rúbricas de evaluación que le permitirán cumplir con éxito todos los requerimientos solicitados.

Durante esta semana además se habilitará la actividad suplementaria para aquellos estudiantes que no participaron de las actividades síncronas, por lo que es importante que este grupo de alumnos realice la misma para recuperar este puntaje en el *componente de aprendizaje en contacto con el*

docente. Para verificar el detalle de fechas en las que estará disponible la actividad suplementaria y sus instrucciones, diríjase al plan docente y a la actividad en su aula del EVA.

No olvide que para cualquier duda puede contactar con su docente tutor a través de las tutorías semanales.



## Actividades de aprendizaje recomendadas

Mediante la autoevaluación de las unidades 1 y 2, identifique aquellas áreas de mejora para fortalecerlas. Recuerde que su apoyo principal es el docente tutor quien lo guiará en este proceso de enseñanza aprendizaje. Además, debe revisar el material correspondiente a la unidad 1 del EVA, guía didáctica y capítulos 1 y 2 del texto base.



## Actividades finales del bimestre



## Semana 8

---

Estimado estudiante, esta es la última semana del bimestre, recuerde completar todas las actividades pendientes para cumplir con los objetivos de aprendizaje. Como actividades finales, se sugiere que desarrolle las actividades descritas para esta semana en el plan docente, tanto las recomendadas como las calificadas (en caso de existir).

Además, a manera de cierre, se sugiere fortalecer la revisión de los contenidos de la unidad 2, así como los recursos propuestos por el docente y realizar nuevamente las autoevaluaciones con el fin de que se prepare para rendir la evaluación bimestral.

Recuerde consultar el horario de evaluaciones y de manera específica de la materia de Administración Estratégica, así como también tener listos todos los insumos con el fin de evitar problemas al momento de la evaluación.

Finalmente, recuerde que el contacto con su docente tutor es una actividad que usted puede mantenerla de manera constante, ya sea por mensaje o

haciendo uso de las tutorías semanales, siendo fundamental mantenerse siempre informado de las indicaciones generales dadas a través los anuncios académicos.

**¡Estamos atentos a sus consultas!**

**¡Felicitaciones!**

**Ahora ha culminado el primer bimestre de la materia.**

**Muchos éxitos en sus evaluaciones bimestrales.**



## Segundo bimestre

### Resultado de aprendizaje 3

- Distingue acciones defensivas u ofensivas para mejorar la posición estratégica de la empresa.

Estimados estudiantes, bienvenidos a esta segunda parte de la materia. Durante las semanas 9, 10, 11 y 12 se desarrollará la unidad 3 relacionada al tercer resultado de aprendizaje propuesto.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



#### Semana 9

Una vez que se ha estudiado lo que es la estrategia, su diseño, ejecución y como se ve afectada por su ambiente interno y externo, es fundamental ahora conocer los principios de las estrategias genéricas empresariales, así como de ingreso a mercados internacionales, información clave en el accionar de cualquier tipo de organizaciones, y esto será posible mediante el análisis de la unidad 3 relacionada a estos dos importantes temas.

**¡Bienvenidos al segundo bimestre!**

### Unidad 3. Estrategias competitivas genéricas y de ingreso a los mercados internacionales

Estimado estudiante, felicitaciones por todo el esfuerzo y dedicación puesta en el primer bimestre. Inicia ahora la segunda mitad de este ciclo académico, por lo que es importante que esté lo suficientemente claro en los temas a desarrollar. Recuerde que es importante que interactúe con el docente tutor, para ello tiene el servicio de mensajes del EVA y la tutoría en el horario establecido. El texto básico y la presente guía didáctica contienen contenidos de apoyo para esta unidad.

Para recapitular, en el primer bimestre y puntualmente en la unidad 3 se identificaron los factores claves del ambiente interno y externo de una organización y como este puede debe ser acoplado a la estrategia

organizacional. Para complementar esto, ahora se revisarán varios tipos de estrategias que permitirán identificar y aplicar las distintas formas en que una organización puede crear valor, del qué hacer y cómo hacerlo, llegando de esta forma a uno de los temas centrales de la materia, ubíquese en el capítulo 5 del texto básico que trata sobre las estrategias genéricas empresariales.

## **¡Bienvenido al segundo bimestre!**

### **3.1. Estrategias de una ventaja competitiva: estrategias genéricas y temas afines**

#### **3.1.1. Las cinco estrategias competitivas genéricas**

De acuerdo con Porter, las estrategias permiten que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva a partir de tres ejes fundamentales: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Porter llama a estos ejes estrategias genéricas (David, 2014, p.148).

Para Robbins y Coulter (2018), la estrategia competitiva la define como una estrategia organizacional que determina cómo competirá la organización en sus líneas de negocio (p.287).

La estrategia competitiva de una organización trata de los aspectos específicos del enfoque de la administración para competir exitosamente – sus esfuerzos específicos para complacer a los clientes, sus maniobras ofensivas y defensivas para contrarrestar las maniobras de los rivales, sus respuestas ante condiciones de mercado cambiantes, sus iniciativas para reforzar su posición de mercado y el tipo específico de ventaja competitiva que está tratando de lograr, estas estrategias genéricas se usan en negocios individuales o en unidades de negocios de una organización multicamercial (Thompson et al., 2018, p. 165).

Thompson et al. (2018) afirma que, sin embargo, cuando uno quita los detalles para llegar a la verdadera sustancia, los dos factores que tienden a distinguir una estrategia competitiva de otra se reducen a:

1. Si el objetivo de mercado de una organización es amplio o estrecho y,
2. Si la organización persigue una ventaja competitiva vinculada con costos bajos o con una diferenciación de productos/servicios (p. 165).

Estos dos factores dan lugar a cinco opciones de estrategias competitivas para mantener bajo vigilancia una posición en el mercado, para operar el negocio y para entregar valor a los clientes (ver figura 11). Además, es fundamental complementar este tema de acuerdo a lo descrito en el capítulo 5 del texto básico

**Figura 11.**

*Las cinco estrategias genéricas de Porter*

		Estrategias Genéricas		
		Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque
Tamaño del Mercado	Grande	Tipo 1 Tipo 2	Tipo 3	—
	Pequeño	—	Tipo 3	Tipo 4 Tipo 5

**Tipo 1:** Liderazgo en costos - Bajo costo  
**Tipo 2:** Liderazgo en costos - Mejor valor  
**Tipo 3:** Diferenciación  
**Tipo 4:** Enfoque - Bajo costo  
**Tipo 5:** Enfoque - Mejor valor

Nota. Las cinco estrategias genéricas, Basado en Michael E. Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (Nueva York: Free Press, 1980).

De acuerdo a varios autores y el principal como lo es Porter, se puede mencionar que “las estrategias permiten que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva a partir de tres ejes fundamentales: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Porter llama a estos ejes estrategias genéricas (David, p.148), a continuación, detallamos cada una de las cinco estrategias genéricas de Porter que nos permiten alcanzar una ventaja competitiva:



1. **Una estrategia de proveedor de bajo costo:** esforzarse por conseguir costos totales más bajos que los de los rivales sobre productos que atraen una amplia gama de compradores (Thompson et al., 2018, p.166).
2. **Una estrategia de diferenciación amplia:** esforzarse por diferenciar la oferta de productos de la organización con respecto a los rivales con atributos que atraerán a una amplia gama de compradores (Thompson et al., 2018, p.166).
3. **Una estrategia de bajo costo enfocada (o nicho de mercado):** la concentración en un segmento de compradores estrecho y la capacidad para superar a los rivales en cuanto a costos, estando así en una posición de ganar el favor del comprador por medio de una oferta de productos con un precio más bajo (Thompson et al., 2018, p.166).
4. **Una estrategia de diferenciación enfocada (o nicho de mercado):** la concentración en un segmento de compradores estrecho y la capacidad para superar a los rivales con la oferta de un producto que satisfaga los gustos y los requisitos específicos de los miembros del nicho mejor que las ofertas de productos de los rivales (Thompson et al., 2018, p.166).
5. **Una estrategia de proveedor de bajo costo:** dar a los clientes más valor por su dinero ofreciendo atributos de alta calidad para un producto a un costo más bajo que el de los rivales (Thompson et al., 2018, p.166).

Le invitamos a profundizar sus conocimientos sobre estrategias genéricas.

### 3.1.2. Estrategias de proveedor de bajo costo

Una de las principales razones para implementar las estrategias de integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración horizontal es lograr el liderazgo en costos, ya sea con base en bajos costos o en el mejor valor (David, 2014, p.150).

La finalidad de aplicar la estrategia de liderazgo en costos por parte de las organizaciones es de ofertar mejores precios de sus productos y servicios a

través de costos más bajos que los rivales y competidores en sus productos y/o servicios de calidad comparable y, con ello conseguir una mayor participación de mercado e incrementar las ventas, con la aplicación de esta estrategia se puede conseguir que algunos rivales y competidores queden fuera del mercado.

Una ventaja de bajo costo sobre los rivales tiene un poder competitivo enorme, a veces permitiendo a una organización conseguir tasas más rápidas de crecimiento (usando rebajas para alejar a los clientes de los rivales) y con frecuencia ayudando a apuntalar la rentabilidad de una organización.

Thompson et al. (2018), afirma que una organización puede convertir una ventaja de bajo costo sobre los rivales en un atractivo rendimiento de utilidades en cualquiera de dos formas:

1. Usando la protección de un costo bajo para ofrecer un precio más atractivo a los competidores y atraer a compradores sensibles al precio en cantidades grandes para aumentar las utilidades totales.
2. Absteniéndose de usar rebajas para apoderarse de las ventas de los rivales (lo cual corre el riesgo de empezar una guerra de precios) y, en lugar de ello, cobrando un precio aproximadamente igual al de otros rivales de bajo precio.

La base de un liderazgo en bajo costo para la ventaja competitiva consiste en conseguir costos totales más bajos que los de sus competidores. Los líderes en bajo costo son excepcionalmente buenos para el descubrimiento de formas de eliminar costos en sus negocios, proporcionando un producto o servicio que los compradores encuentren aceptable (Thompson et al., 2018, p.167).

Según Thompson et al. (2018), los métodos de reducción de costos que demuestran un uso efectivo de los generadores de costos incluyen:

1. Los esfuerzos por capturar todas las economías de escala disponibles.
2. Aprovechar al máximo las ventajas de la experiencia y los efectos de la curva de aprendizaje.

3. Tratar de operar las instalaciones a toda su capacidad.
4. Mejoramiento de la eficacia de la cadena de suministro.
5. La utilización de insumos de costo más bajo, sin que hacerlo implique sacrificar la calidad.
6. Utilización del poder de negociación de la organización vis-à-vis los proveedores u otros en el sistema de la cadena de valor para obtener concesiones.
7. Utilización de sistemas de comunicación y tecnología de la información (TI) para conseguir eficiencias operativas.
8. Empleo de tecnologías avanzadas de producción y diseños de proceso para mejorar la eficacia total.
9. Estar alerta ante las ventajas de costos de las contrataciones externas (outsourcing) o de una integración vertical.
10. Motivar a los empleados a través de incentivos y cultura organizacional.

### 3.1.3. Estrategia de diferenciación amplia

La estrategia genérica de Porter sobre la diferenciación, indica que su finalidad es producir bienes y servicios considerados únicos en toda la industria, y dirigirlos a consumidores que son relativamente insensibles al precio (David, 2014, p.149).

La esencia de una estrategia de diferenciación amplia consiste en ofrecer atributos de producto únicos que una amplia gama de compradores encuentre atractivos y que valgan el valor que se paga (Thompson, et al, 2018, p. 177).

Las estrategias de diferenciación son atractivas siempre que las necesidades y las preferencias de los compradores sean diversas como para quedar totalmente satisfechas por una oferta estandarizada de productos (Thompson et al., 2018, p.177).

La estrategia de diferenciación debe ser implementada únicamente después de haber realizado un cuidadoso análisis de las necesidades y preferencias

de los compradores, esto con la finalidad de determinar la factibilidad de incorporar una o más características diferenciadoras a un producto único que presente los atributos deseados (David, 2014, p.151).

Una estrategia de diferenciación requiere de una propuesta de valor al cliente que sea única. La estrategia consigue su objetivo cuando un número de compradores suficientemente grande encuentra atractiva la propuesta de valor al cliente, quien se vuelve afecto a los atributos diferenciados de una organización (Thompson et al., 2018, p.178).

La diferenciación exitosa permite que una organización haga una o varias de las siguientes cosas:

- Requerir un precio más alto por su producto/servicio.
- Aumentar las ventas unitarias (porque los compradores adicionales se consiguen a través de las características de diferenciación).
- Ganarse la lealtad del comprador a la marca (porque algunos compradores están muy vinculados a las características de diferenciación de la oferta de productos/servicios de la organización).

La aplicación de la estrategia de diferenciación en las organizaciones permite mejorar la rentabilidad en sus ventas, pero siempre y cuando el producto y/o servicio pueda generar un precio suficientemente más alto, o producir ventas de unidades suficientemente mayores que permitan absorber los costos adicionales para alcanzar la diferenciación.

Las estrategias de diferenciación organizacionales fallan cuando los compradores no valoran la condición única de la marca y/o cuando el enfoque de una organización para la diferenciación es fácilmente copiado o igualado por sus competidores (Thompson et al., 2018, p.178).

Antes de empezar a analizar esta pregunta es importante conocer que todas las empresas tienen fines que alcanzar, los que pueden variar de acuerdo con su tipología.

De acuerdo al marco de Mintzberg y sus estrategias de diferenciación, los precios, imagen, soporte, calidad y diseño son formas significativas para diferenciar un producto o servicio, la diferenciación no es algo que se genere únicamente en los departamentos de mercadotecnia y de publicidad, y tampoco está limitada a las actualizaciones en cuanto a calidad y servicio.

Las oportunidades de diferenciación pueden existir en todas las actividades a lo largo de la cadena de valor de una industria, sin embargo, el enfoque más sistemático que los administradores pueden tomar, implica concentrarse en los generadores de una condición única, un conjunto de factores-análogos a los generadores de costos- que son particularmente efectivos en la creación de la diferenciación.

Para mayor detalle de esta estrategia, revise la siguiente infografía interactiva.

### [Estrategias de diferenciación de Mintzberg](#)

Según Thompson et al. (2018), las formas en las que los administradores pueden mejorar la diferenciación son las siguientes:

1. Esforzarse por crear características de producto, diseño y rendimiento superiores.
2. Mejorar el servicio de atención al cliente o añadir servicios adicionales.
3. Buscar actividades de investigación y desarrollo sobre la producción.
4. Buscar una mejora en la calidad continua.
5. Incrementar la intensidad de las actividades de mercadotecnia y de ventas.
6. Las marcas crean la lealtad del cliente, lo cual aumenta el 'costo' percibido de cambiar a otro producto.
7. Mejoramiento de las habilidades del empleado, de sus conocimientos y de su experiencia a través de actividades de administración de recursos humanos.

Con este tema se ha concluido cerrado la semana 9 de estudio, a continuación, se sugiere que desarrolle las siguientes actividades recomendadas, las mismas que le permitirán aplicar lo aprendido.

**¡Adelante!**



## Actividades de aprendizaje recomendadas

El contacto con el docente es una actividad que usted debe mantener ya sea por mensaje o haciendo uso de las tutorías, recuerde que él orientará su trabajo, indicará el uso de los recursos educativos y ampliará los conocimientos disipando las dudas que podrían presentarse en este tema.

Recuerde que tiene semanalmente actividades que realizar y algunas de ellas tienen una calificación específica. Además, a continuación, se recomienda realizar las siguientes actividades para fortalecer su aprendizaje.

- **Actividad 25:** Previo al análisis de la información obtenida de una empresa internacional seleccionada a través de la investigación de Internet, revisar la información de su web institucional y con base en el mismo aplique el modelo de estrategia genérica de Mintzberg (Infografía interactiva) a la empresa internacional seleccionada. Comente sobre qué tan efectivo fue el modelo en el análisis de la empresa en comparación con el marco conceptual de Porter.
- 8. **Actividad 26:** Previo al análisis de la información obtenida de una empresa internacional seleccionada en la actividad 25, proceda a dar respuesta a la siguiente pregunta ¿Cuál de las cinco estrategias competitivas genéricas caracteriza mejor al enfoque estratégico de la organización elegida para competir con éxito?

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.



### Semana 10

En esta semana se continuarán analizando las competencias genéricas de Porter, ¿se animan? Seguro que sí. Recuerden que este es uno de los temas centrales de la materia y que corresponden al tercer resultado de aprendizaje.

### 3.1.4. Una estrategia de bajo costo enfocada

Para David (2014) la estrategia de enfoque de bajo costo es aquella que ofrece productos o servicios a un pequeño rango (nicho) de clientes al precio más bajo disponible en el mercado (p.149).

Una estrategia de enfoque de bajo costo o de mejor valor puede ser muy atractiva, sobre todo cuando se presentan estas condiciones:

1. Cuando el nicho de mercado es grande, rentable y está en crecimiento.
2. Cuando los líderes de la industria no consideran que el nicho sea crucial para su propio éxito.
3. Cuando los líderes de la industria consideran que es demasiado costoso o difícil de satisfacer las necesidades especializadas del nicho de mercado, meta al mismo tiempo que atienden a los consumidores del mercado general.
4. Cuando la industria tiene muchos nichos y segmentos diferentes, por lo que la empresa enfocada puede elegir un nicho atractivo en términos competitivos y adecuado para sus propios recursos.
5. Cuando pocos rivales, si los hubiera, intentan especializarse en el mismo segmento meta. (David, 2014, p.152)

La diferencia entre las estrategias enfocadas y las estrategias de proveedor de bajo costo o las estrategias de diferenciación amplia, es una atención concentrada en una parte del mercado total. El segmento fijado como objetivo, o nicho, se puede definir por la exclusividad geográfica, por la existencia de requisitos especializados en la utilización del producto, o por atributos de producto que atraen tan solo a miembros del nicho (Thompson et al., 2018, p.184).

Una estrategia enfocada y basada en un costo bajo tiene como propósito asegurar una ventaja competitiva sirviendo a los compradores en el nicho de mercado fijado como objetivo a un costo más bajo y a un precio más bajo que el de los competidores (Thompson et al., 2018, p.186).

La aplicación de esta estrategia genera atracción en los clientes considerando cuando una organización puede reducir y bajar

significativamente sus costos operacionales, al concentrar a sus clientes a un segmento de compradores bien definido.

Las rutas para el logro de una ventaja de costos sobre los rivales y que también sirven al nicho de mercado que se fijó como objetivo son las mismas que las de un liderazgo de bajo costo: superar a los rivales, manteniendo en un mínimo los costos de las actividades de la cadena de valor y buscar formas innovadoras de pasar por alto ciertas actividades de la cadena de valor.

La única diferencia real entre una estrategia de proveedor de bajo costo y una estrategia de bajo costo enfocada es el tamaño del grupo de compradores que una organización trata de atraer, lo primero implica una oferta de producto que atrae ampliamente a casi todos los grupos de compradores y segmentos del mercado, mientras que lo último tiene como objetivo cumplir tan solo las necesidades de los compradores en un segmento de mercado enfocado. Las estrategias de bajo costo enfocadas son bastante comunes.

Una estrategia de diferenciación enfocada y vinculada a la diferenciación tiene como propósito asegurar una ventaja competitiva con una oferta de productos cuidadosamente diseñada para atraer a las preferencias y necesidades únicas de un grupo reducido y bien definido de compradores (a diferencia de una estrategia de diferenciación amplia dirigida a muchos grupos de compradores y segmentos de mercado) (Thompson et al., 2018, p.186).

El uso exitoso de una estrategia de diferenciación enfocada depende de la existencia de un segmento de compradores que busquen atributos de producto especiales o capacidades de vendedores y de la capacidad de una organización para destacarse de los rivales que compiten en el mismo nicho de mercado fijado como objetivo (Thompson et al., 2018).

### **Siga adelante con el siguiente tema**

#### **3.1.5. Casos en los que funciona mejor una estrategia al mejor costo**

Una estrategia de proveedor de bajo costo funciona mejor en mercados donde la diferenciación de producto es la norma y hay un número de compradores conscientes del valor atractivamente grande, los cuales prefieren productos de nivel mediano en lugar de productos baratos, básicos o productos de primera calidad caros (Thompson et al., 2018, p.190).

Para obtener un mejor costo los proveedores deben ubicarse en una franja de costos donde se acerque al precio promedio del mercado, pero eso sí con un producto de mediana calidad, lo cual implica un precio inferior al promedio del mercado y si desea ubicarse por sobre el promedio podrá hacerlo siempre y cuando su producto sea de alta calidad y con ello acceder a un precio más alto sobre el del promedio del mercado.

El objetivo es proporcionar el mejor valor por productos diferenciados de una mejor calidad. Las estrategias de proveedor de bajo costo también funcionarán bien en tiempos de recesión, cuando los compradores del mercado masivo se vuelvan conscientes del valor y sean atraídos hacia productos económicos y servicios con atributos atractivos. (Thompson et al., 2018, p.190).

Pero a menos de que una organización tenga los recursos, los conocimientos y las capacidades de incorporar un producto de alta calidad o atributos de servicios a un costo más bajo que los rivales, la adopción de una estrategia al mejor costo es poco aconsejable, una estrategia ganadora siempre se debe combinar con los recursos más valiosos de una organización y sus capacidades (Thompson et al., 2018, p.186).

Finalmente, se puede decir que una estrategia de proveedor a bajo costo trabaja mejor:

- La competencia entre rivales es una fuerza competitiva dominante.
- El producto de la industria es un *commodity* fácilmente conseguible.
- Pocas formas de adquirir diferenciación de producto que tenga valor para el cliente.
- La mayoría de los compradores tienen requerimientos y/o necesidades similares.
- Los compradores incurren en bajo costo de cambio al cambiar de vendedor.
- Los compradores son grandes y tienen gran poder de negociación.

### **Adelante.**

#### **3.1.6. Las estrategias competitivas exitosas se basan en recursos**

Para que la estrategia competitiva de una organización tenga éxito en llevar a la organización a un buen desempeño y mantener una ventaja sobre sus rivales, tiene que estar apoyada por un conjunto apropiado de recursos,

de conocimientos y de capacidades competitivas (Thompson et al., 2018, p.193).

Para tener éxito en el empleo de una estrategia de proveedor de bajo costo, una organización debe tener los recursos y capacidades necesarias para mantener sus costos por debajo de sus competidores; esto significa tener una especialización para manejar con eficiencia, desde el punto de vista de los costos, las actividades de la cadena de valor mejor que los rivales y/o tener la capacidad innovadora para evitar ciertas actividades de la cadena de valor que realizan los rivales (Thompson et al., 2018, p.193).

El éxito en la aplicación de una estrategia al mejor costo requiere de recursos y capacidades para incorporar paralelamente los atributos deseables del producto o servicio y poder entregarlos a un costo más bajo que los rivales y competidores (Thompson et al., 2018).

Para tener éxito en una diferenciación fuerte del producto en formas que atraigan a compradores, una organización debe tener los recursos y las capacidades para incorporar atributos únicos en los productos que ofrece, que una amplia variedad de compradores encontrará atractivos y por los cuales vale la pena pagar (Thompson et al., 2018).

El mayor atractivo de cualquier enfoque administrativo es la esperanza de que mejorará el desempeño organizacional, sobre todo en la dirección estratégica. A través de la participación en las actividades de dirección estratégica, los directivos y empleados logran comprender mejor las prioridades y operaciones de la organización. La dirección estratégica permite que las empresas sean eficientes, pero lo más importante es que les brinda la oportunidad de ser efectivas (David, 2014).

Todas las estrategias que han sido desarrolladas y sometidas a sus análisis pueden representar un despegue para muchas organizaciones, especialmente si sus estrategas, gerentes, administradores y colaboradores comprenden y respaldan el plan de acción por parte de la alta gerencia.

Por último, se recomienda revisar la tabla 5.2 del capítulo 5 del texto básico, la misma que muestra un mayor detalle de las características distintivas de las cinco estrategias competitivas genéricas más comunes que se pueden aplicar para poder alcanzar una ventaja competitiva en sus organizaciones.

Es momento de revisar el siguiente recurso educativo que te permitirá reforzar las estrategias genéricas empresariales.

### [\*\*Estrategias genéricas de Michael Porter\*\*](#)

Con la finalidad de complementar lo estudiado, diríjase capítulo 5 del texto básico y que detalla las competencias genéricas empresariales, esto le va a proporcionar un panorama más amplio y una descripción detallada que le va a permitir comprender lo fundamental, la aplicación de estas estrategias en las organizaciones.

**¿Cómo les fue con la lectura?, ¿Pudieron comprender los temas analizados? Seguro que sí.**

Ha finalizado la décima semana de estudios y concluido la tercera unidad del plan docente. Corresponde ahora realizar las actividades recomendadas para fortalecer su aprendizaje.

Además, se sugiere desarrollar la autoevaluación de la unidad que acaba de concluir, que medirá su aprendizaje y le permitirá detectar posibles puntos de refuerzo.



### **Actividades de aprendizaje recomendadas**

El contacto con el docente es una actividad que usted debe mantener ya sea por mensaje o haciendo uso de las tutorías, recuerde que él orientará su trabajo, indicará el uso de los recursos educativos y ampliará los conocimientos disipando las dudas que podrían presentarse en este tema.

Recuerde que tiene semanalmente actividades que realizar y algunas de ellas tienen una calificación específica. Además, a continuación, le recomendamos realizar las siguientes actividades para fortalecer su aprendizaje.

- **Actividad 27:** En base de la información obtenida de la UTPL a través de una investigación realizada por internet, proceda a realizar una infografía dando respuestas a las siguientes preguntas de aplicación sobre las estrategias genéricas.

1. ¿Cuál de las cinco estrategias competitivas genéricas caracteriza mejor al enfoque estratégico de la organización elegida para competir con éxito?
  2. ¿Qué organizaciones rivales parecen emplear una estrategia de proveedor de bajo costo?
  3. ¿Qué organizaciones rivales parecen emplear una estrategia de diferenciación amplia?
  4. ¿Qué organizaciones rivales parecen emplear algún tipo de estrategia enfocada?
  5. ¿Qué organizaciones rivales parecen emplear una estrategia de proveedor de bajo costo?
- **Actividad 28:** En relación con el análisis de la información obtenida de la UTPL a través de la investigación realizada por internet, proponga un plan de acción a través de las estrategias genéricas para alcanzar una ventaja competitiva de acuerdo a la interrogante planteada.
1. ¿Cuál es el plan de acción que usted recomendaría a la UTPL para conseguir una ventaja competitiva sostenible sobre las organizaciones rivales? Redacte por lo menos tres (preferentemente más) clases específicas de decisiones de entrada que la UTPL haya tomado o que tenga la intención de tomar para ganar esta clase de ventaja competitiva sobre los rivales.

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.



## Semana 11

---

Estimados estudiantes, ha llegado a la semana 11 que continua analizando la tercera unidad a desarrollar en esta materia “Estrategias competitivas genéricas y de ingreso a los mercados internacionales” y el resultado de aprendizaje 3.

**¡Buen estudio!**

Estimados estudiantes, es momento de continuar con la unidad 3 que desarrolla el tema de estrategias organizacionales enfocadas al crecimiento internacional, la misma que corresponde al capítulo 7 del texto básico, siguiendo de esta forma con la sección de decisiones estratégicas.

Para abordar esta unidad, se mantendrá la dinámica de las unidades anteriores, una vez concluido este apartado, se propondrá una autoevaluación para reforzar su aprendizaje. Al finalizar las semanas 11 y 12, cada uno de ustedes habrá alcanzado el resultado de aprendizaje 3 propuesto para la materia.

### **¿Listos?**

Por favor ahora analice el video “[Competir en mercados internacionales](#)”, que menciona la importancia de internacionalizarse en un mercado global. ¿Qué le pareció? ¿Qué puede opinar sobre las PYMES?

Aunque el video está contextualizado en España, muchas de las ideas vertidas pueden ser asociadas a organizaciones de cualquier parte del mundo, y hablando empresarialmente se debe asumir como un reto lo mencionado por Robert H. Waterman Jr.

*En estos días, el capital, la tecnología y las ideas fluyen entre las fronteras de los países como si fuesen mercurio.*

Las empresas que no piensen en crecimiento internacional en un mundo cada vez más globalizado, deben repensar su estrategia y comprender lo que hacen las organizaciones internacionales para alcanzar una ventaja competitiva en nuevos contextos.

### **Interesante, ¿verdad?**

Una vez introducido en la temática, es momento de iniciar, revisando los desafíos que enfrenta una empresa para competir en el ámbito internacional.

**Siga adelante.**

## 3.2. Estrategias para un crecimiento internacional

### 3.2.1. Razones que explican por qué las organizaciones deciden entrar a los mercados internacionales

De acuerdo a Thompson et al. (2018), son 5 las razones por las que las organizaciones optan por expandirse a mercados internacionales, las mismas que se resumen en el siguiente recurso.

#### Razones de la expansión internacional.

A partir de esto, continue desagregando el tema de competencia en mercados internacionales.

#### Adelante estimados estudiantes.

### 3.2.2. Por qué competir en otros países complica más la creación de estrategias

Si bien, en el apartado anterior ha visto las razones positivas para ampliar el mercado a contextos internacionales de una organización, se debe considerar que también esto guarda cierta complejidad al momento de crear las estrategias, esto puede deberse a que los factores pueden variar entre países, un país puede ofrecer mayores ventajas por su ubicación u otras características como públicas y condiciones económicas, fluctuaciones en los tipos de cambio o diferencias culturales, demográficas y de mercado entre países los países (Thompson et al., 2018).

A continuación, se realizará una breve revisión de cada uno de estos aspectos.

#### Variaciones en los factores que afectan la competitividad de la industria en distintos países

Esto se ve evidenciado por las fortalezas particulares industriales y competitivas de ciertos países frente a los demás, asociadas generalmente al entorno empresarial de cada país y que varían de un contexto geográfico a otro. A continuación, se resumen los principales aspectos a considerar como parte del marco del diamante de ventaja nacional, que permite decidir dónde ubicar diferentes actividades de la cadena de valor para obtener mayores beneficios.

## **Factores que afectan la competitividad en distintos países**

### **Ubicación de las actividades de la cadena de valor para lograr una ventaja competitiva**

Pueden darse casos en que las organizaciones sitúan las diferentes actividades de la cadena de valor en varios lugares para explotar las ventajas de la ubicación que varían de un país a otro, por ejemplo, salarios, productividad laboral, costos de la energía, reglamentos ambientales, tarifas fiscales, tasas de inflación, que pueden representar menores costos; en estos casos, los países con costos bajos se convierten en los principales sitios de producción. Aspectos como la disponibilidad de insumos, trabajadores con buen nivel de estudios, existencia de instituciones de investigación, facilidades de distribución, etc. también pueden ser determinantes al momento de seleccionar la ubicación de determinadas actividades de la cadena de valor.

### **El impacto de las políticas públicas y las condiciones económicas de los países anfitriones**

Estos aspectos afectan tanto las oportunidades que están a disposición de una entrante extranjera como a las que operan en ese país, existiendo casos en que los gobiernos de algunos países implementan políticas beneficiosas y crean un clima de negocios favorable para atraer inversiones extranjeras, esto puede darse en la forma de reducción de impuestos, préstamos a bajo costo, ayuda para encontrar ubicaciones favorables, capacitación a trabajadores patrocinada por el gobierno.

Por otra parte, medidas que pueden causar el efecto contrario y desalentar la inversión extranjera en un país al generar un clima empresarial desalentador son, por ejemplo, normas medioambientales rígidas, subsidios y préstamos a interés muy bajo a las organizaciones domésticas, procedimientos y requerimientos complicados en aduanas para bienes importados, aranceles o cuotas a las importaciones de ciertos bienes, reglamentaciones que exijan que un porcentaje de partes y componentes obtenidos de proveedores locales.

Ahora está listo para realizar la actividad recomendada 31.

**¡Muchos éxitos!**

## **Los riesgos de las fluctuaciones negativas en el tipo de cambio de las divisas**

Sin duda los cambios en el tipo de cambio pueden producir que aquellas organizaciones que ubican ciertas partes de su cadena de valor en otros países (como mano de obra) se vean favorecidas o que la exportación de los productos de ese país sea más atractiva. Para analizar de manera específica los efectos de las fluctuaciones en la competitividad de una empresa, se sugiere revisar el ejemplo dado en el texto básico respecto a la organización canadiense que ha ubicado sus instalaciones fabriles en Brasil y que exporta la mayor parte de los bienes fabricados ahí a mercados de la Unión Europea.

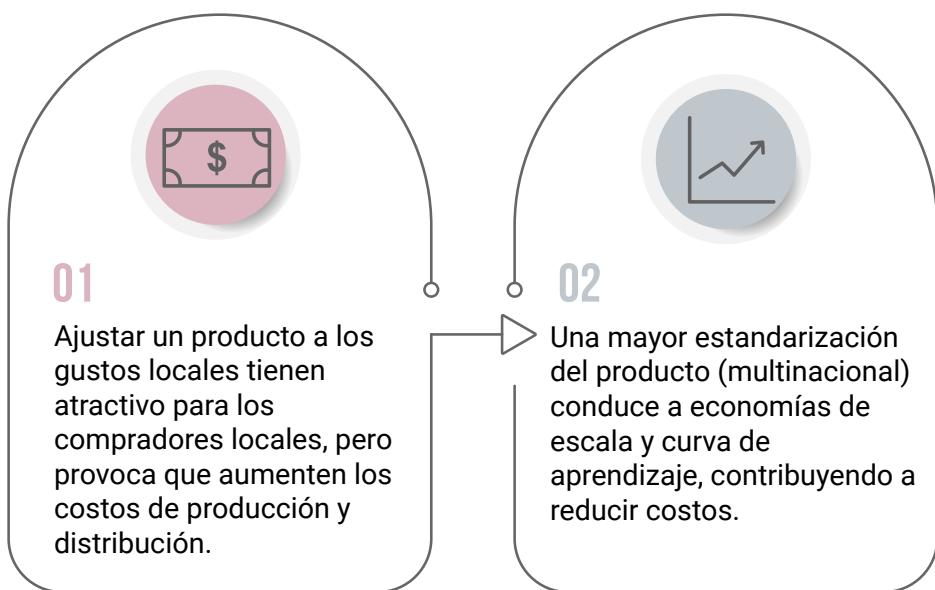
## **Diferencias en las condiciones de la demografía, la cultura y el mercado de los países**

Además de los factores mencionados anteriormente, los diferentes tamaños de las poblaciones (porcentaje de población en clase media o baja), su nivel de ingresos, gustos y preferencias de los consumidores por un bien o servicios, diferencias culturales y otros factores demográficos varían entre países y producen diferencias en el tamaño de sus mercados y tasas de crecimiento.

En este sentido, las organizaciones que operan en un mercado internacional deben analizar la conveniencia de adaptar los productos que ofrecen en diferentes países para que se ajusten a los gustos y las preferencias de los compradores locales, y en qué medida adaptarlos, o si es mejor aplicar la estrategia de ofrecer un producto prácticamente estandarizado en todo el mundo (Thompson et al., 2018), tomando en cuenta los dos aspectos descritos en la figura 12.

**Figura 12.**

Aspectos a analizar al estandarizar un producto o servicio



Nota. Adaptado de Aspectos a analizar al estandarizar un producto o servicio, Thompson et al. (2018).

### 3.2.3. Los conceptos de la competencia multidoméstica y la global

Estimados estudiantes, es importante tener clara las diferencias entre competencia multidoméstica y global y cuál es su efectividad, para lo cual sugerimos revisar la figura 13 que resumen estos dos tipos de estrategia.

**Figura 13.**

Diferencia entre competencia multidoméstica y global



Nota. Adaptado de Diferencia entre competencia multidoméstica y global, Thompson et al. (2018).

Como se pudo evidenciar en la figura 16, estos dos tipos de competencia se manejan de manera muy diferente en el contexto internacional. Para aclarar este tema se topará brevemente cada una.

### Estrategia multidoméstica

Sus principales características son: (1) compradores de países diferentes se sienten atraídos por atributos diferentes de los productos, (2) las compañías vendedoras varían de un país a otro y (3) las condiciones de la industria y las fuerzas de la competencia de cada mercado nacional difieren en sentidos importantes, de forma que la ventaja competitiva obtenida en un país tiene efectos mínimos en el extranjero (Thompson et al., 2018). De acuerdo con estos mismos autores, este tipo de competencia se da principalmente en transmisoras de radio y de televisión, la banca de consumo, los seguros de vida, la ropa, la fabricación de metales, muchos tipos de alimentos (café, cereales, panes, productos enlatados, alimentos congelados) y las ventas al detalle.

### Estrategia global

En este caso los competidores líderes luchan frente a frente en muchos países diferentes, de forma que la posición competitiva de una organización en un país afecta su posición en otros países, y la ventaja competitiva total

que se crea en su propio país es complementada por las ventajas que provienen de sus operaciones en otros países, pudiendo ser desde aquellos en los que se ubican las diferentes partes de la cadena de valor, de acuerdo a lo analizado en el apartado anterior (Thompson et al., 2018). De acuerdo con estos mismos autores, este tipo de competencia se da en el campo de los vehículos automotores, los televisores, los neumáticos, los teléfonos móviles, computadoras, copiadoras, relojes, cámaras digitales, bicicletas y aviones comerciales.

**¿Quedó clara esta diferencia? Para reforzar este tema, se sugiere realizar la actividad recomendada 34.**

Estimado estudiante, para cerrar la semana 11, es importante realizar las actividades recomendadas y de una manera práctica fortalecer su aprendizaje.

**¡Ánimos! Está avanzando en temas muy interesantes de nuestra materia.**



### Actividades de aprendizaje recomendadas

El contacto con el docente debe mantenerlo siempre, ya sea por mensajes en el EVA o haciendo uso de las tutorías semanales. Recuerde que su tutor le orientará en su trabajo, indicará el uso de los recursos educativos y ampliará los conocimientos disipando las dudas que podrían presentarse en este tema. Además, lo guiará sobre el avance de la planificación docente y actividades calificadas y recomendadas. Es importante reforzar este contacto en estas semanas finales de su formación.

Con la finalidad de fortalecer lo aprendido en la semana 13, se proponen realizar las siguientes actividades.

- **Actividad 29:** Realice una infografía sobre las economías de escala.  
Para esta actividad, se sugiere:
  - Realizar una lectura sobre el primer apartado de la semana. Además, se sugiere complementar este análisis con diferentes fuentes bibliográficas.
  - Procesar la información y diseñar una estructura de la infografía.

- Incluir las referencias consideradas bajo normas APA séptima edición.
- **Actividad 30:** Analice la evolución histórica y económica de Ecuador y señale los factores que han afectado nuestra competitividad, para esto se sugiere:
  - Establecer 5 grandes hitos con las diferencias entre cada uno.
  - Hacer una presentación interactiva en *Genially*.
- **Actividad 31:** Analice los riesgos políticos y económicos que debe considerar toda empresa ecuatoriana al momento de querer ampliar sus operaciones a países de la Comunidad Andina. Pacto Andino (Bolivia, Chile, Colombia, Perú y Ecuador).
- **Actividad 32:** Analice las diferencias de condiciones demográficas, culturales y de mercado entre Ecuador y Estados Unidos, en el caso de ser parte de una industria de productos de belleza.
  - Sugerencia: tome como referencia el caso de apertura del capítulo 7 del texto base “Oriflame”.
- **Actividad 33:** A continuación, se propone que realice el tercer ejercicio de verificación del capítulo 7 del texto básico, suponga que es el encargado de preparar la estrategia de una organización internacional que vende sus productos en 50 países del mundo. Analice si es aconsejable emplear una estrategia multidoméstica, una global o una transnacional en las siguientes situaciones:
  - Si el producto de su organización son las sopas en polvo y en lata, ¿una estrategia multidoméstica sería más aconsejable que una global? ¿Por qué?
  - Si el producto de su organización son los electrodomésticos grandes, como las lavadoras de ropa, las estufas, los hornos y los refrigeradores, ¿tendría más sentido aplicar una estrategia multidoméstica, una global o una transnacional? ¿Por qué?
- **Actividad 34:** Se puede decir que la industria hotelera maneja una competencia multidoméstica y global a la vez, en el primer caso en los hoteles de bajo costo que brindan sus servicios a personas que

vianjan al interno del país, y una competencia global para el caso de las grandes cadenas hoteleras orientados a clientes de negocios y de lujo. En base a este ejemplo, realice una búsqueda de literatura científica y plantee un ejemplo de industria que maneje estos dos tipos de competencia a la vez.

- Se sugiere revisar la información en las bases de datos científicas disponibles en la biblioteca virtual UTPL, puede acceder a las mismas a través de la página web institucional.

*Nota:* conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.



## Semana 12

---

Estimados estudiantes, bienvenidos a la semana 12 en la que se analizará la segunda parte de las estrategias para un crecimiento internacional y alcanzarán el tercer resultado de aprendizaje planteado en la materia.

### **¡Buena semana!**

Le invitamos a profundizar sus conocimientos sobre opciones estratégicas para entrar a competir en los mercados internacionales.

#### **3.2.4. Opciones estratégicas para entrar a competir en los mercados internacionales**

Existen seis opciones estratégicas que una organización puede adoptar al momento de expandirse más allá de mercados domésticos, esto se representa en la figura 14. A continuación se analizará de manera general cada una de las mismas.

**Figura 14.**  
*Opciones estratégicas de crecimiento internacional*



Nota. Adaptado de *Opciones estratégicas de crecimiento internacional*, Thompson et al. (2018).

Una organización que desee ampliar su campo de acción a mercados extranjeros hará la elección de la opción estratégica que implementará de acuerdo a los recursos y capacidades que tenga disponible y los requeridos para operar en entornos foráneos, factores específicos de los países, como barreras para el comercio, costos de transacción implicados.

¿Cómo pueden las organizaciones elegir su estrategia de entrada a mercados extranjeros? Visualice la cápsula ilustrativa 7.2 del texto básico, a partir de esta información podrá concluir que una de las formas de analizar y comprender la estrategia de introducción al mercado internacional en el modelo del radio, que se basa en cuatro preguntas: ¿por qué?, ¿qué llevará?, ¿qué encontrará?, ¿cómo?

A continuación, se revisa brevemente cada una de las opciones estratégicas de crecimiento internacional, las que ya fueron descritas en la figura 17.

### Estrategias de exportar

La estrategia de producir en el propio país y exportar ayuda a la empresa a minimizar sus inversiones directas en otros países, donde se deben dedicar solamente a crear una red de distribuidores y ejecutar acciones de promoción de ventas y el conocimiento de la marca.

En esta estrategia hay que considerar el costo relativo de la competitividad en su propio país, y otros beneficios como economías de escala y curva de aprendizaje, pudiendo verse afectada si los costos de producción en el propio país son sustancialmente más altos que en los países donde los rivales tienen plantas, costos altos de enviar el producto a mercados exteriores, fluctuaciones negativas en los tipos de cambio de las monedas, tarifas arancelarias altas y la imposibilidad de aprovechar las ventajas locales en otros lugares (por ejemplo una mano de obra capacitada barata) (Thompson et al., 2018).

Estimados estudiantes, en este momento es oportuno conocer que las economías de escala son reducciones unitarias de costos asociadas con una gran cantidad de producción, relacionadas generalmente a la capacidad de distribuir los costos fijos mediante un gran volumen de producción y a la capacidad de lograr una mayor división del trabajo y especialización; por otra parte los efectos del aprendizaje son los ahorros en los costos que provienen del aprendizaje y que la mayor parte de las veces se dan por la repetición de la mejor forma de realizar una tarea, de forma que la curva de experiencia se refiere al descenso en la estructura de costos y reducciones en los costos unitarios, que se han observado durante la vida de un producto (Hill & Jones, 2011).

### **Estrategia de licenciamiento**

El licenciamiento internacional es un convenio en el que un licenciatario o concesionario extranjero compra los derechos para fabricar el producto de una empresa en su país a cambio de una cuota negociada (por lo general, pagos de regalías con base en un número de unidades vendidas), siendo que el licenciatario inyecta la mayoría del capital necesario para poner en marcha la operación extranjera (Hill & Jones, 2011).

Son convenientes cuando una compañía posee un conocimiento técnico valioso, una marca o un producto único patentado, pero no cuenta con la capacidad organizacional interna ni los recursos para entrar a mercados exteriores, de esta forma no es necesario que cargue con los costos de desarrollo y los riesgos asociados con abrir un mercado extranjero.

Sus mayores riesgos son por un lado perder el control sobre la utilización del conocimiento tecnológico en el extranjero, además la empresa no tiene un estricto control sobre las funciones estratégicas de manufactura y *marketing*

en los países extranjeros, las mismas que pueden ser base para lograr economías de escala y de ubicación.

Muchas organizaciones farmacéuticas o de software utilizan estrategias de otorgar licencias (Thompson et al., 2018).

### **Estrategia de franquicias**

De acuerdo a Hill & Jones (2011) en la estrategia de franquiciamiento, el franquiciante o franquiciador (empresa matriz) cede a su franquiciatario o franquiciado el derecho de usar el nombre, reputación y modelo de negocio, en un lugar o área en particular a cambio un valor económico y con frecuencia de un porcentaje de las utilidades, teniendo como una de sus ventajas contar con publicidad de gran escala.

Esta estrategia es adecuada cuando se trata de la expansión internacional de empresas de servicios y ventas al detalle, tiene las mismas ventajas que las licencias, el franquiciatario corre con la mayor parte de los costos y los riesgos de establecer locales en el exterior, y el franquiciante solo debe gastar dinero en reclutar, capacitar, mantener y vigilar a los franquiciatarios.

De forma similar a la licencia, el mayor problema de quien ofrece la franquicia es mantener cierto control de calidad (consistencia y la estandarización), y que se debe permitir que los franquiciatarios modifiquen de alguna manera el producto con el propósito de satisfacer mejor los gustos y las expectativas de los compradores locales (Thompson et al., 2018).

### **Estrategia de adquisición**

Se refiere a una subsidiaria de plena propiedad en el exterior. La adquisición de una compañía local grande es preferible cuando hay presencia fuerte en el mercado, las economías de escala locales son un factor de peso para competir, además sería una forma de ingresar cuando hay muchas barreras para la entrada (barreras comerciales, de acceso a una red local de distribución, para crear relaciones clave con los ciudadanos y los funcionarios locales, etc.). Adicionalmente, son convenientes cuando el objetivo estratégico es obtener acceso a una red de distribución local, superar los obstáculos de ingreso, tener acceso a las capacidades medulares o a las tecnologías secretas de una compañía extranjera (Thompson et al., 2018).

Por otro lado, presentan como inconvenientes que son costosas porque hay que pagar una prima sobre el precio de las acciones de una organización para poder adquirir el control, lo que puede representar una deuda considerable, incrementando así el riesgo de su quiebra y limitando otras opciones de inversión (Thompson et al., 2018).

### **Estrategia de una empresa germinal**

Se refiere a una subsidiaria extranjera de propiedad exclusiva, es decir, una compañía germinal enteramente nueva (plantas, sistema de distribución, etc.), teniendo ventajas como un control considerable, dado que la organización parte de cero pudiéndose establecer todos los aspectos de la operación y aprender como satisfacer mejor las necesidades locales, investigar la política local y a competir de forma más efectiva con los rivales locales. Además, se puede valer del talento administrativo local y formar un equipo administrativo que también incluya a gerentes de la organización matriz para transferir su tecnología, prácticas empresariales y su cultura organizacional a la nueva subsidiaria, asegurándose que la información fluya entre la oficina corporativa y las operaciones locales (Thompson et al., 2018).

Tienen como desventaja que representa una costosa inversión de capital y está sujeta a un grado considerable de riesgo, requiere numerosos recursos más, no son muy aptas para países que no cuentan con mercados fuertes, el camino de entrada es lento, en especial si el objetivo es conquistar una parte considerable del mercado.

### **Estrategia de alianzas y de empresas en participación**

Los convenios de colaboración con organizaciones en el extranjero pueden ser como alianzas estratégicas (Joint Venture) o de empresas en participación, los que generalmente se combinan con otra estrategia, como exportación, franquicias o una empresa germinal nueva, siendo beneficiosas porque facilitan la obtención de recursos y la posibilidad de compartir riesgos, familiaridad con las normas del gobierno local gracias a las relaciones que la socia extranjera pueda tener, conocimiento de los hábitos de compra y preferencias de los consumidores, relaciones en el canal de distribución, etc. (Thompson et al., 2018).

En lo que tiene que ver a los beneficios de una estrategia de colaboración son mayor experiencia y el aprendizaje que se derivan al investigar en

conjunto, de compartir conocimientos tecnológicos, estudiar los métodos de producción de la otra parte, y de saber cómo plantear las ventas y la comercialización de acuerdo a las culturas y las tradiciones locales; y el principal beneficio pude derivarse de la independencia que se puede mantener, cancelar la forma de operar de la alianza o deshacerla con facilidad una vez que ha cumplido su propósito o cuando no llegan los beneficios (Thompson et al., 2018).

Entre sus desventajas están: barreras de idioma o culturales, distintas prácticas de operaciones, altos costos de transacción por preparar un contrato, necesidad de vigilar que los socios cumplan con los términos, costos derivados de la comunicación, creación de confianza y la coordinación, diferencias de opinión sobre la forma de proceder y también en cuanto a los valores corporativos y las normas éticas.

¿Qué otras desventajas se pueden encontrar?

Estimado estudiante, lo invitamos a complementar este tema con un análisis de este apartado de alianzas y empresas en participación descrito en el texto básico.

**Ánimos, avanza a muy buen ritmo.**

### **3.2.5. Competencia internacional: los tres grandes planteamientos estratégicos**

Estimados estudiantes, ha llegado a uno de los apartados más importantes de la unidad, en el que se analizará los tres grandes planteamientos estratégicos de la competencia internacional, que se refiere a su estrategia para competir en dos o más países de forma simultánea.

Es momento de revisar la figura 7.3 del texto básico, para identificar las tres opciones a considerar: una estrategia multinacional, una global o una transnacional. ¿Puede diferenciar a qué se refiere cada una? ¿Cuál es la relación entre los beneficios de la integración y estandarización globales con la capacidad necesaria para responder de forma local? Vamos ahora a ir analizando estos temas y cada una de estas estrategias.

#### **Estrategia multidoméstica**

Consiste en diferenciar los productos y los servicios país o de forma regional con el propósito de satisfacer las necesidades diferentes de

los compradores y de atacar las condiciones de los distintos mercados locales. Esto implica que las plantas produzcan diferentes versiones de los productos para los diferentes mercados locales, así como que adapten la comercialización y la distribución para que se acomoden a las costumbres, las culturas, las normas y los requisitos de los mercados locales (Thompson et al., 2018).

Para el funcionamiento de esta estrategia, organizacionalmente se requiere una estructura organizacional descentralizada, dejando libertad a los administradores para formular y aplicar estrategias para los mercados de los países que están bajo su responsabilidad.

Pensar y actuar de forma local.

Estimado estudiante, es momento que vuelva a la figura 7.3 del texto básico, ¿Por qué esta estrategia está ubicada en la parte inferior derecha de esta gráfica? ¡Analícelo!

Es momento ahora de realizar la actividad recomendada número 35 para identificar sus inconvenientes.

### Estrategia global

Adopta un planteamiento estandarizado e integrado globalmente para producir, empacar, vender y repartir los productos y los servicios de la organización en todo el mundo, se venden los mismos productos, con los mismos nombres de marca, utilizando canales de distribución muy parecidos y con enfoques de comercialización y marketing muy parecidos en todo el mundo (Thompson et al., 2018).

Pensar de forma global, actuar de forma global.

Organizacionalmente los administradores locales se ciñen estrechamente a la estrategia global, se trata de crear marcas globales y coordinar sus acciones en todo el mundo mediante un fuerte control en las oficinas centrales y con actividades de la cadena de valor centralizadas, así como buscar oportunidades para transferir ideas, nuevos productos y capacidades de un país a otro.

Ahora, regrese a la figura 7.3 del texto básico, ¿Está clara la ubicación de esta estrategia en el diagrama?, seguramente así es. Por otra parte, para analizar los inconvenientes de la estrategia global, realice la actividad recomendada 37.

### **Estrategia transnacional**

A veces, la llamada globalización, es una estrategia recomendada cuando se necesita una relativa capacidad de respuesta a lo local y la cantidad de beneficios que se pueden obtener de la estandarización, aplicando técnicas de producción en masa a la medida que les permiten abordar las preferencias locales con eficiencia de manera semiestandarizada. De acuerdo a Hill & Jones (2011) las empresas que persiguen estrategias transnacionales tratan de desarrollar modelos de negocio que logren al mismo tiempo costos bajos, diferencien las ofertas de productos en mercados geográficos y promuevan habilidades entre diferentes subsidiarias en las redes globales de operaciones de las empresas.

Pensar de forma global, actuar de forma local.

Al igual que en las dos estrategias anteriores, es importante que regresemos a la figura 7.3 del texto básico para que constate lo siguiente ¿por qué se ubica la estrategia transnacional en la parte superior derecha del diagrama?, y que se analicen los inconvenientes de la estrategia global a través de la actividad recomendada número 35.

Para reforzar este tema revise la tabla 7.1 que resume las ventajas y desventajas de estos tres enfoques.

**¡Adelante! Ánimos para esta última etapa de la materia.**

#### **3.2.6. Estrategias para competir en los mercados de países en desarrollo**

Para revisar esta parte, usted será el protagonista, por lo que lo debe a analizar el texto básico y que desarrollar la actividad recomendada número 39.

**¡Adelante!**

### **3.2.7. Defensa contra los golosos globales: estrategias para las organizaciones locales de los países en desarrollo**

Se va a cerrar esta unidad con el estudio de las estrategias para las organizaciones locales de los países en desarrollo, un apartado que puede ser de mucha práctica en el contexto real.

En primer lugar, analice el apartado “Defensa contra los colosos globales: estrategias para las organizaciones locales de los países en desarrollo” del texto básico, ¿qué puede concluir?

Para reforzar su revisión y responder a la pregunta ¿Qué pasa si las organizaciones multinacionales que tienen muchos recursos y entran al mercado de los países en desarrollo, qué opciones estratégicas pueden usar las organizaciones locales para sobrevivir? A continuación se sintetizarán las cinco estrategias que pueden resultar de mucha utilidad en defensa de las organizaciones que compiten en el ámbito global.

#### **Aspectos a favor de las empresas que operan en mercados internacionales**

Con el fin de reforzar lo aprendido durante la semana 12, se sugiereeremos realizar las siguientes actividades recomendadas.

Además, ha cerrado con éxito la tercera unidad, por lo que es fundamental realizar una medición de lo aprendido a través de la autoevaluación 3. Esta actividad le permitirá comprobar su concreto nivel de aprendizaje y, lo que es mas importante, fortalecer en aquellas áreas en las que identifique debilidad.



#### **Actividades de aprendizaje recomendadas**

El contacto con el docente es una actividad que usted debe mantener ya sea por mensaje o haciendo uso de las tutorías semanales, además analice las lecturas, texto básico y guía didáctica que le sugiera el docente tutor y manténgase siempre informado de las actividades colocadas en los anuncios académicos. Recuerde las tutorías virtuales ya que son espacios donde el docente tutor aclarará sus inquietudes.

Le invitamos a revisar cada una de las actividades recomendadas.

- **Actividad 35:** Realice un mapa mental sobre dos casos empresariales que operan bajo estrategias de licenciamiento y franquicias en Ecuador (una de cada caso). Para esto se sugiere:
  - Realizar una lectura sobre estos temas en el texto básico e indagar en internet información sobre los casos empresariales que operan en Ecuador.
  - Ubique la idea principal, organice los subtemas, desglose los subtemas, diseñe su mapa mental.
  - Puede utilizar la versión libre de las siguientes herramientas: Goconqr, Mindmeister, Coogle, Bubbl, Miro, Lucidchart, etc.
- **Actividad 36:** Escuche el TED Talks “[El poder de las alianzas estratégicas](#)” del speaker Constanza Corona Carrillo, analice el mensaje y en un párrafo emita una conclusión a la siguiente pregunta:

¿Establecería una alianza estratégica con su compañero de escuela que no era el mejor de su clase? Contextualice su respuesta al ámbito empresarial.
- **Actividad 37:** Realice un cuadro comparativo de las desventajas de las estrategias multidoméstica, global y transnacional. Considere lo siguiente:
  - Un cuadro comparativo es una estrategia que permite identificar las semejanzas y diferencias, para lo cual debe identificar en primer lugar elementos que se desea comparar (en nuestro caso las tres estrategias), los parámetros a comparar e identificar las características de cada uno.
  - Luego de realizar el cuadro comparativo en un párrafo de máximo 6 líneas, emita la conclusión general a la que llegó.
  - Puede utilizar herramientas como: Canva, Creately, Excel, Word.
- **Actividad 38:** Relacionar cada ejemplo con el planteamiento estratégico de competencia internacional. Para esto se sugiere:
  - Realizar una lectura sobre los planteamientos estratégicos de competencia internacional, tome la guía didáctica y texto base como herramientas principales.

- Identifique sus características claves.
- Realice la actividad interactiva que se encuentra en el EVA. Ver actividad.

### Relacionar conceptos de competencia internacional.

- **Actividad 39:** Realice un cuadro sinóptico de las opciones de estrategias para competir en los mercados de países en desarrollo, en base a las siguientes sugerencias:
  - Un cuadro sinóptico es una forma visual de resumir y organizar ideas en temas, subtemas y conceptos, sirve para identificar la información más importante, sintetizarla y comprenderla mejor.
  - Haga una primera lectura del apartado “Estrategias para competir en los mercados de países en desarrollo” y luego repita el proceso con más detenimiento, identificando el tema principal y resaltando puntos importantes.
  - Organice los temas con llaves de organización indicando la jerarquía entre temas.
  - Se recomienda utilizar herramientas como Lucidchart, XMind, etc.

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

Ahora ya conoce nuevos temas, es momento de demostrar lo aprendido en la autoevaluación de la unidad 3.

¡Adelante!



## Autoevaluación 3

**A. Seleccione el ítem correcto según cada planteamiento.**

1. En las organizaciones se determinan dos factores que dan lugar a cinco opciones de estrategias competitivas para mantener bajo vigilancia una posición en el mercado, para operar el negocio y para entregar valor a los clientes. ¿Cuáles son los dos factores que dan lugar a distinguir las opciones de estrategias competitivas?
  - a. Si el objetivo de mercado de una organización es amplio o estrecho y si la organización persigue una ventaja competitiva vinculada con costos bajos o con una diferenciación de productos/servicios.
  - b. Si el objetivo de mercado de una organización es amplio o estrecho y si la organización persigue una ventaja competitiva vinculada con costos altos o con una diferenciación de productos/servicios.
  - c. Si el objetivo de mercado de una organización es amplio o estrecho y si la organización persigue una ventaja competitiva vinculada con costos bajos o con un nicho de enfoque de su portafolio de productos y servicios.
  - d. Si el objetivo de mercado de una organización es pequeño y si la organización persigue una ventaja competitiva vinculada con costos bajos o con un nicho de enfoque de su portafolio de productos y servicios.

2. En cada organización aplican estrategias para alcanzar ventaja competitiva sobre sus rivales y así alcanzar mayor participación en el mercado, siendo exitosos establecer una estrategia de proveedor de bajo costo. ¿En qué consiste dicha estrategia?
- a. Dar a los clientes más valor por su dinero ofreciendo atributos de alta calidad para un producto a un costo más bajo que el de los rivales.
  - b. La concentración en un segmento de compradores estrecho y la capacidad para superar a los rivales en cuanto a costos, estando así en una posición de ganar el favor del comprador por medio de una oferta de productos con un precio más bajo.
  - c. Esforzarse por conseguir costos totales más bajos que los de los rivales sobre productos que atraen una amplia gama de compradores.
  - d. Esforzarse por diferenciar la oferta de productos de la organización con respecto a los rivales con atributos que atraerán a una amplia gama de compradores.

3. En cada organización aplican estrategias para alcanzar ventaja competitiva sobre sus rivales y así alcanzar mayor participación en el mercado, siendo exitosos establece una estrategia de diferenciación amplia. ¿En qué consiste dicha estrategia?
- a. La concentración en un segmento de compradores estrecho y la capacidad para superar a los rivales en cuanto a costos, estando así en una posición de ganar el favor del comprador por medio de una oferta de productos con un precio más bajo.
  - b. Esforzarse por conseguir costos totales más bajos que los de los rivales sobre productos que atraen una amplia gama de compradores.
  - c. Esforzarse por diferenciar la oferta de productos de la organización con respecto a los rivales con atributos que atraerán a una amplia gama de compradores.
  - d. Dar a los clientes más valor por su dinero ofreciendo atributos de alta calidad para un producto a un costo más bajo que el de los rivales.

4. En cada organización aplican estrategias para alcanzar ventaja competitiva sobre sus rivales y así alcanzar mayor participación en el mercado, siendo exitosos establecer una estrategia de bajo costo enfocada (o nicho de mercado). ¿En qué consiste dicha estrategia?
- a. La concentración en un segmento de compradores estrecho y la capacidad para superar a los rivales con la oferta de un producto que satisfaga los gustos y los requisitos específicos de los miembros del nicho mejor que las ofertas de productos de los rivales.
  - b. La concentración en un segmento de compradores estrecho y la capacidad para superar a los rivales en cuanto a costos, estando así en una posición de ganar el favor del comprador por medio de una oferta de productos con un precio más bajo.
  - c. Esforzarse por conseguir costos totales más bajos que los de los rivales sobre productos que atraen una amplia gama de compradores.
  - d. Dar a los clientes más valor por su dinero ofreciendo atributos de alta calidad para un producto a un costo más bajo que el de los rivales.

5. En cada organización aplican estrategias para alcanzar ventaja competitiva sobre sus rivales y así alcanzar mayor participación en el mercado, siendo exitosos establecer una estrategia de diferenciación enfocada (o nicho de mercado). ¿En qué consiste dicha estrategia?
- a. Esforzarse por conseguir costos totales más bajos que los de los rivales sobre productos que atraen una amplia gama de compradores.
  - b. La concentración en un segmento de compradores estrecho y la capacidad para superar a los rivales en cuanto a costos, estando así en una posición de ganar el favor del comprador por medio de una oferta de productos con un precio más bajo.
  - c. Dar a los clientes más valor por su dinero, ofreciendo atributos de alta calidad para un producto a un costo más bajo que el de los rivales.
  - d. La concentración en un segmento de compradores estrecho y la capacidad para superar a los rivales con la oferta de un producto que satisfaga los gustos y los requisitos específicos de los miembros del nicho mejor que las ofertas de productos de los rivales.

6. En cada organización aplican estrategias para alcanzar ventaja competitiva sobre sus rivales y así alcanzar mayor participación en el mercado, siendo exitosos establecer una estrategia de proveedor de bajo costo. ¿En qué consiste dicha estrategia?
- a. Esforzarse por conseguir costos totales más bajos que los de los rivales sobre productos que atraen una amplia gama de compradores.
  - b. La concentración en un segmento de compradores estrecho y la capacidad para superar a los rivales en cuanto a costos, estando así en una posición de ganar el favor del comprador por medio de una oferta de productos con un precio más bajo.
  - c. Dar a los clientes más valor por su dinero, ofreciendo atributos de alta calidad para un producto a un costo más bajo que el de los rivales.
  - d. La concentración en un segmento de compradores estrecho y la capacidad para superar a los rivales con la oferta de un producto que satisfaga los gustos y los requisitos específicos de los miembros del nicho mejor que las ofertas de productos de los rivales.

7. Los gerentes para alcanzar mayor participación en el mercado diseñan o aplican estrategias para ser exitosos en su gestión y lo consiguen aplicando el liderazgo a bajo costo. Se puede aseverar que se ha conseguido ¿cuándo?
- Se vuelve el proveedor de costo promedio de la industria en lugar de ser tan solo uno de quizás varios competidores con precios comparativamente bajos.
  - Se vuelve el proveedor de costo más bajo de la industria en lugar de ser tan solo uno de quizás varios competidores con precios comparativamente promedios.
  - Se vuelve el proveedor de costo promedio de la industria en lugar de ser tan solo uno de quizás varios competidores con precios comparativamente bajos.
  - Se vuelve el proveedor de costo más bajo de la industria en lugar de ser tan solo uno de quizás varios competidores con precios comparativamente bajos.
8. Los gerentes para alcanzar estrategias de proveedores de bajo costo se basan en alcanzar dicho objetivo estratégico de ser proveedores de bajo costo. ¿Qué consiste en?
- En tener costos más bajos en comparación a sus rivales en productos de calidad comparable.
  - En tener costos promedios en comparación a sus rivales en productos de calidad inferior.
  - En tener costos más bajos en comparación a sus rivales en productos de calidad inferior.
  - En tener costos más bajos en comparación a sus rivales en productos de calidad superior.
9. La base de aplicar la estrategia un liderazgo en bajo costo para la ventaja competitiva consiste en conseguir:
- Costos totales iguales que los de sus competidores.
  - Costos totales promedios que los de sus competidores.
  - Costos totales más altos que los de sus competidores.
  - Costos totales más bajos que los de sus competidores.

10. Las organizaciones que son los líderes en bajo costo son excepcionalmente buenos para el descubrimiento de formas de eliminar costos en sus negocios, proporcionando un:
- Producto o servicio que los compradores encuentran de alta calidad.
  - Producto o servicio que los compradores encuentran de mediana calidad.
  - Producto o servicio que los compradores encuentran aceptable.
  - Producto o servicio que los compradores encuentran diferente.
- B. Responda verdadero (v) o falso (f) a las siguientes afirmaciones.**
11. ( ) Una empresa al ampliar su liderazgo en un mercado global corre el riesgo de no aprovechar eficientemente sus recursos.
12. ( ) La valoración de los factores que afectan la competitividad permite identificar los lugares más probable que provengan las compañías extranjeras que entrarán a una industria, así como los lugares en que los rivales son más débiles.
13. ( ) Todas las actividades de la cadena de valor de una organización deben ser necesariamente desarrolladas en un mismo país para que se den resultados más eficientes.
14. ( ) Adaptar los productos país por país provoca que aumenten los costos de producción y distribución debido a la mayor variedad de diseños y componentes.
15. ( ) Bajo competencia multidoméstica, la fuerza de la estrategia de una organización en un país tiene un gran impacto en la competitividad en otros países en donde opera.
16. ( ) La compañía que maneja una competencia global lucha por el liderazgo mundial.
17. ( ) En la estrategia multidoméstica los administradores deben tener todas las atribuciones para tomar decisiones y abordar las necesidades de mercados específicos para responder con rapidez a los cambios de la demanda local.

18. ( ) La estrategia multidoméstica incluye elementos del planteamiento local y también del global, siendo intermedia.

**C. Seleccione la opción correcta según cada planteamiento.**

19. La exportación como opción estratégica de crecimiento internacional:

- a. Es una forma agresiva de sondear las aguas internacionales.
- b. El fabricante debe obligatoriamente mantener el control de las funciones de distribución y comercialización.
- c. Ayuda a la empresa a minimizar sus inversiones directas en otros países.
- d. No hay ningún factor que pueda vulnerar la estrategia.

20. Las licencias:

- a. Evitan riesgos de comprometer recursos de una compañía en mercados de países políticamente volátiles o económicamente inestables.
- b. No permiten generar ingresos por regalías.
- c. No generan riesgos en la operatividad del país extranjero.
- d. Son típicas en organizaciones de alimentos.

21. Las estrategias de adquisición:

- a. Son ventajosas cuando hay altas barreras de ingreso en el mercado local.
- b. Son muy económicas y de bajo riesgo.
- c. La organización parte de cero al establecerse los aspectos de operación.
- d. Ninguna de las anteriores.

22. Las alianzas y empresas de participación:

- a. No permiten tener independencia.
- b. Siempre debe invertir importantes recursos financieros para la operación.
- c. Siempre deben cumplirse lo acordado en la forma de operar.
- d. Permiten mayor independencia y la posibilidad de cerrar la alianza cuando no se han cumplido los propósitos iniciales o no se llegan a los resultados deseados.

23. Las estrategias para competir en mercados en desarrollo están en relación a:
- a. Alejarse de mercados en desarrollo donde no es práctico ni económico modificar el modelo de negocio y crear casi la totalidad de productos a la medida del consumidor local.
  - b. Aprovechar aspectos de la fuerza local de trabajo que las multinacionales no conocen bien y prepararse para competir a alto precio.
  - c. Emprender acciones para competir en el mercado internacional y tratar de mantener el mercado local para que se ajuste a mi producto.
  - d. Prepararse para competir a bajo precio, modificar aspectos del modelo de negocio que incluya circunstancias locales, tratar de cambiar el mercado local para que se ajuste a la forma de ejecutar acciones en otros lugares.

Ahora es momento de verificar si sus respuestas fueron correctas, caso contrario realice la retroalimentación de los contenidos, las veces que considere pertinentes.

¡Siga adelante!

[Ir al solucionario](#)

***¡Lo ha logrado! ha concluido con éxito Con éxito ha concluido esta unidad.***

## **Resultado de aprendizaje 4**

- Diseña estrategias corporativas generadoras de valor.



### **Semana 13**

Estimados estudiantes, ha llegado a la última unidad del ciclo, luego de haber recorrido los principios de la formulación de la estrategia, el análisis del entorno interno y externo de la organización como apoyo a la misma y varios tipos de estrategias que pueden llevar a que una empresa alcance todos sus grandes metas, es momento de cerrar la materia con un panorama general de la implementación y evaluación de estrategias.

### **Unidad 4. Implementación y evaluación de estrategias**

Para dar inicio a esta unidad, escuche el TED de Michael Porter “[¿Por qué las empresas pueden resolver problemas sociales?](#)”. Puede ahora contestar la misma pregunta que Porter nos plantea ¿cómo podríamos usar el poder de los negocios para abordar los problemas fundamentales que enfrentamos? Sin duda, analizando la implementación y evaluación de la estrategia contará con múltiples alternativas para esta interrogante y seguramente que luego de escuchar a Porter ahora tendrá muchas más ideas.

#### **Ahora sí, luego de esta interesante introducción inicie el análisis.**

Esta unidad tiene relación de varios apartados del texto básico, a continuación, detallan los mismos para que los pueda identificar y facilitar su estudio.

- ¿Qué es lo que constituye una buena estrategia del capítulo 1 del texto básico?
- El diagnóstico y evaluación del desempeño y el inicio de ajustes correctivos del capítulo 2 del texto básico.

Además, se añadirán otros temas que por su alta importancia para su perfil profesional han sido incluidos. Inicie esta unidad revisando algunas estrategias que permiten determinar si la misma es buena y algunas ideas para evaluarlas.

#### **4.1. ¿Qué es lo que constituye una buena estrategia?**

En el primer bimestre se revisó el proceso administrativo, que es la estrategia y como se relaciona con el modelo de negocios de una organización, por lo que ahora se avanzará hasta cómo evaluar la estrategia actual de una organización. De acuerdo al autor del texto básico Thompson et al. (2018) existen 3 tipos de alternativas para determinar si una estrategia es ganadora, las mismas que se resumen en siguiente figura.

**Figura 15.**



Nota. Adaptado de *Pruebas que se emplean para identificar una buena estrategia*, Thompson et al. (2018).

Para complementar este apartado, regrese por un momento al capítulo dos del texto básico, para revisar más detalles de las pruebas que permiten determinar si una estrategia es adecuada o no para una organización, recordando que estas se pueden aplicar al evaluar estrategias propuestas o ya existentes y que es necesario verificarlas periódicamente para establecer su pertinencia. En lo que tiene que ver a las organizaciones sin fines de lucro y organizaciones similares, estas podrán hacer un uso efectivo de la prueba de ajuste, pero tendrán que identificar medidas equivalentes para las pruebas de la ventaja competitiva y del desempeño (Thompson et al., 2018).

Y ahora, ¿Cómo se puede complementar el uso de estas pruebas?, reviselo a continuación.

#### 4.2. El diagnóstico y evaluación del desempeño y el inicio de ajustes correctivos

Toda organización debe realizar durante el proceso del diseño de estrategias el levantamiento de diagnóstico y evaluación de su desempeño organizacional como actividades prioritarias para establecer correctivos necesarios para la consecución de los objetivos propuestos y alineamiento estratégico. Esta fase del proceso le permite a la organización replantear o reformular sus objetivos estratégicos, estrategias, métodos y hasta su alineamiento estratégico reformulando su visión y misión institucional de ser necesario, de allí su importancia de que sea monitoreado permanentemente.

Según David (2014) dice que “la evaluación de estrategias comprende tres actividades básicas: 1) examinar las bases de la estrategia de una empresa, 2) comparar los resultados esperados contra los reales y (3) aplicar medidas correctivas que garanticen que el desempeño cumpla con lo planeado” (p.287).

De acuerdo con lo expuesto, Thompson et al, (2018), afirma que “la visión y misión, objetivos, estrategia y enfoque de la ejecución de la estrategia nunca son definitivos; la administración de la estrategia es un proceso continuo” (p. 52).

Igualmente, Thompson et al., afirma que “la dirección, objetivos y estrategia de una organización tienen que revisarse siempre que las condiciones internas o externas lo exijan. Se espera que una organización modifique su visión estratégica, su dirección, objetivos y estrategia con el tiempo” (2018, p.52)

Por lo tanto, si las estrategias diseñadas para la organización cumplen con los parámetros de ser una estrategia ganadora (buen ajuste, ventaja competitiva, fuerte desempeño), la alta gerencia puede mantener el mismo rumbo y continuar sus esfuerzos por mejorarla, de no ser así oportunamente previo diagnóstico y evaluación podrá reformular o cambiar su estrategia.

Es momento de cerrar la semana la semana 13 con la realización de las actividades recomendadas.

¿Listos?



## Actividades de aprendizaje recomendadas

El contacto con el docente es una actividad que usted debe mantener ya sea por mensaje o haciendo uso de las tutorías, recuerde que él orientará su trabajo, indicará el uso de los recursos educativos y ampliará los conocimientos disipando las dudas que podrían presentarse en este tema.

Recuerde que tiene semanalmente actividades que realizar y algunas de ellas tienen una calificación específica. Además, a continuación, le recomendamos realizar las siguientes actividades para fortalecer su aprendizaje.

**Actividad 40:** Luego de la revisión del video TED de Michael Porter “[The case for learning business solve social problems](#)”, responda ¿Cómo las compañías pueden constituir una buena estrategia?

**Actividad 41:** Seleccione una empresa nacional con la cual se familiarice, e identifique y explique el tipo de alternativas utilizadas para determinar si su estrategia es ganadora.

**Actividad 42:** En una empresa de su localidad a través de una entrevista consulte a uno de sus gerentes las siguientes interrogantes ¿Cómo realizan el diagnóstico y evaluación del desempeño de las estrategias aplicadas? y ¿cómo realizan los ajustes correctivos?

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.



## Semana 14

---

Durante esta semana finalizará el desarrollo del cuarto resultado de aprendizaje de la materia.

¡Adelante!

#### 4.3. Etapas para implementar de manera exitosa la estrategia

Con esta introducción seguro han podido determinar que las estrategias empresariales, si bien son una necesidad para el adecuado desempeño de la compañía, su ejecución es determinante para el éxito o el fracaso de la misma, cada vez que sus gerentes desarrollan las estrategias y toman las medidas para cerciorarse que los colaboradores estarán en capacidad de alcanzar los resultados.

Gestionar la estrategia no es lo mismo que gestionar las operaciones, sin embargo, ambas son vitales para el logro de resultados empresariales e integrarlas es el reto. La excelencia en los procesos operacionales es necesaria, pero no suficiente para el éxito organizacional, de allí que los procesos, las actividades de mejora y los sistemas de gestión, deben estar alineados e integrados con la estrategia empresarial para llegar al éxito deseado.

Comúnmente los programas de calidad se enfocan en la mejora de procesos deficientes, y dejan de un lado las prioridades estratégicas, lo que da como resultado una asignación de recursos inadecuada.

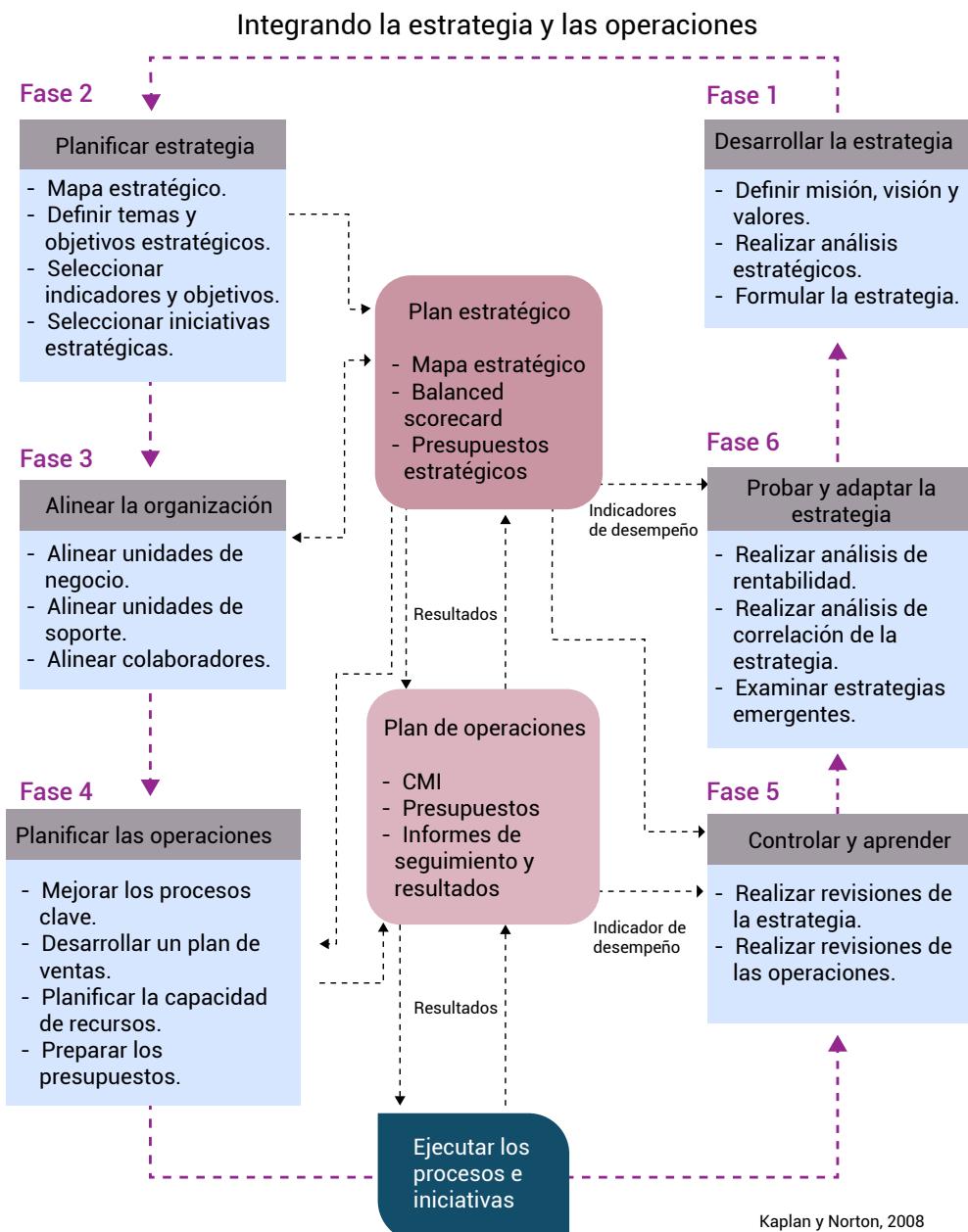
Lo ideal y el desafío que deben buscar las empresas es la integración en un sistema coherente de las diversas herramientas de mejoras operacionales y planificación estratégica.

Por lo tanto, mientras más eficientes, rápidos y económicos sean los procesos más eficientes es la compañía, pero no es suficiente para que la estrategia funcione, para lograr el éxito de la estrategia es necesario mejorar los procesos que contribuyan al logro de la misma con una fijación de metas y políticas relacionadas a la asignación efectiva de recursos.

Las empresas suelen fracasar a la hora de implementar una estrategia o gestionar las operaciones porque carecen de un sistema de gestión integral capaz de integrar y alinear los dos procesos vitales (Kaplan y Norton, 2008).

Kaplan y Norton (2008) plantean un sistema de gestión que relaciona la formulación y planificación estratégica con la ejecución operacional, tal como lo muestra la siguiente figura y que se desarrolla en cada una de las etapas.

**Figura 16.**  
Integrando la estrategia y las operaciones



Nota. Adaptado de Integrando la estrategia y las operaciones, Kaplan y Norton (2008).

A continuación, encontrarán un análisis breve de cada una de las etapas que se aplica para la implementación de la estrategia conforme lo indica Kaplan y Norton (2008).

#### 4.3.1. Etapa 1: Desarrollo de la estrategia

Es el inicio de las etapas para la implementación de la estrategia y debe focalizarse en:

1. Definir o rediseñar la misión, visión y valores: para su cumplimiento es fundamental que la empresa responda las siguientes interrogantes:
  - a. ¿En qué negocio participa la empresa y por qué?
  - b. ¿Cuál es el propósito de la organización?
  - c. ¿Qué resultados se busca?
2. Realizar un análisis estratégico: en este caso se debe dar respuesta a:
  - a. ¿Cuáles son los problemas claves del entorno competitivo que afectan la estrategia de la organización?
  - b. ¿Cuál es el conjunto de temas estratégicos que debe encarar la organización?
  - c. ¿Qué cambios debe encarar para seguir cumpliendo su misión y lograr los resultados expresados en su visión?
3. Formular la estrategia, es decir, responder a las preguntas.
  - a. ¿Dónde y cómo va a competir la organización?
  - b. ¿En qué segmentos de mercado vamos a competir?
  - c. ¿Quiénes serán nuestros clientes?
  - d. ¿Qué resultados buscamos?
  - e. ¿Qué propuesta de valor nos diferenciará en esos segmentos?
  - f. ¿Cuáles son los procesos clave para crear esta diferenciación?
  - g. ¿Cuáles son los recursos y capacidades requeridas por la estrategia?

En definitiva, la estrategia termina respondiendo a:

1. ¿Qué resultados queremos lograr?
2. ¿Ofreciendo qué producto o servicio?
3. ¿A quién?

#### **4.3.2. Etapa 2: Planificación de la estrategia**

En esta etapa la finalidad es convertir a las declaraciones del rumbo estratégico desarrollados en la etapa 1 en objetivos, indicadores, metas, iniciativas y presupuestos que guían la acción y la asignación de recursos.

Por ello se consideran los siguientes elementos:

1. Descripción de la estrategia a través de mapas estratégicos.
2. Clarificar las relaciones en causa efecto.
3. Desarrollar el cuadro de mando integral, con indicadores y metas para los objetivos del mapa estratégico. Se debe mantener un equilibrio entre indicadores de resultados e indicadores de actuación, además se debe mantener un equilibrio entre indicadores de largo y corto plazo.
4. Seleccionar las iniciativas estratégicas: proyectos o grupos de acciones – necesarias para alcanzar el desempeño buscado en los objetivos del mapa estratégico.
5. Asegurar el financiamiento para la ejecución de las iniciativas estratégicas, es necesario generar un presupuesto específico para las iniciativas estratégicas que no sea eliminado cuando se presenten los problemas operativos cotidianos.
6. Asignar responsables de cada una de las iniciativas estratégicas.

#### **4.3.3. Etapa 3: Alineación de la organización con la estrategia**

En esta etapa es fundamental alinear la estrategia general de la empresa con las estrategias específicas de cada área o unidad, por otra parte, es indispensable que los empleados entiendan la estrategia y estén motivados para lograr un buen desempeño empresarial. Su finalidad es canalizar las capacidades y recursos, así como el conocimiento del talento humano hacia la consecución de los objetivos estratégicos.

Ante esta realidad, se debe considerar lo siguiente:

1. Incorporar la estrategia corporativa o general a las estrategias de las unidades de negocio o áreas de trabajo, por ello los mapas de las unidades de negocio reflejarán los objetivos corporativos y específicos.

2. Alinear las unidades de soporte con la estrategia corporativa, a través de la creación de mapas estratégicos y cuadro de mando integral de ser necesario.
3. Alinear con los empleados las estrategias, ya que son ellos los que mejoran los procesos y ejecutan los proyectos, programas e iniciativas requeridas por la estrategia, y por ello se debe contemplar tres elementos:
  - Comunicar e impartir educación sobre la estrategia: todos deben conocer cuáles son los factores críticos, las relaciones causales y los objetivos estratégicos que se deben alcanzar si se desea que la estrategia tenga éxito. Deben comprender la estrategia y las conductas requeridas para alcanzar los objetivos estratégicos. Crear conciencia y promover conductas.
  - Relacionar los objetivos personales y los incentivos con la estrategia, vinculando resultados de los indicadores de actuación a las recompensas, evaluaciones de desempeño e incentivos. Mientras los incentivos y recompensas personales sigan estando ligados a los indicadores de la actuación a corto plazo, especialmente los financieros, y no incorporen otros aspectos importantes para la estrategia, el enfoque de gestión seguirá siendo de corto plazo.
  - Alinear los programas de desarrollo y capacitación del personal, a fin de brindar los conocimientos, las habilidades y competencias que necesitan para ayudar a implementar la estrategia.

#### **4.3.4. Etapa 4: Planificación y mejora de las operaciones**

Las organizaciones deben alinear sus actividades de mejora a los procesos con prioridades estratégicas. Además, la asignación de recursos para el funcionamiento del negocio debe ser consistente con el plan estratégico.

En esta etapa se considera:

1. Mejora en los procesos clave: las empresas deben focalizar sus esfuerzos de mejora (programas de gestión de calidad, six-sigma, reingeniería, etc.) en mejorar el desempeño de los procesos identificados como críticos para lograr los objetivos establecidos en

la perspectiva de resultados y de propuesta de valor de la estrategia. Garantizar que los cambios requeridos por los temas estratégicos se traduzcan en cambios a los procesos operacionales.

2. Desarrollar el plan de capacidad de los recursos: convertir los objetivos y metas en planes operativos:

- Proyección de ventas y producción,
- Recursos y capacidades necesarias para la proyección de ventas.
- Establecer los presupuestos operativos y de inversiones.

Su finalidad es garantizar que la capacidad de recursos, los planes operacionales y presupuestos reflejen los rumbos y necesidades de la estrategia.

#### **4.3.5. Etapa 5: Control y aprendizaje**

Al ejecutar los planes operacionales y la estrategia, la empresa controla y aprende, cuáles son los problemas, barreras y los desafíos. Se deben tener dos instancias de revisión separadas:

1. La revisión de las operaciones, es decir, ¿están las operaciones bajo control?, se revisa el desempeño a corto plazo y se responde a los problemas recién identificados que necesitan acción inmediata.
2. La revisión de la estrategia, en esta revisión se consulta ¿se está ejecutando bien la estrategia?, es decir se controla y gestiona las iniciativas estratégicas y el Balance Score Card.

#### **4.3.6. Etapa 6: Prueba y adaptación de la estrategia**

Se analiza si las presunciones estratégicas fundamentales siguen siendo válidas y se responde a las interrogantes:

1. ¿Está funcionando la estrategia?, para lo cual se evalúa si los resultados supuestos en los diagramas de causa y efecto están ocurriendo como se había anticipado. Y si ¿las hipótesis fundamentales de la estrategia siguen siendo válidas?
2. Frente a los cambios del entorno, ¿sigue siendo la estrategia?

A diferencia del análisis operativo de la etapa anterior, en el *feedback* estratégico se cuestionan las proposiciones subyacentes y se medita sobre si la teoría bajo la que se está operando sigue siendo consistente con la evidencia observada y las experiencias actuales, es decir, es aprender sobre la estrategia y mejorarla.

En esta etapa final se puede llegar a modificar el mapa estratégico y el cuadro de mando integral de la organización, lo que da inicio a un nuevo ciclo de planificación estratégica y ejecución operacional, las metas, las iniciativas, plan operativo, prioridades de mejora de los procesos, requisitos de capacidad de recursos y un plan financiero actualizado.

Ha concluido la cuarta unidad del plan docente, es momento de aplicar lo aprendido realizando las siguientes actividades recomendadas. Además, a continuación de las mismas, se propone la autoevaluación de la unidad.



### Actividades de aprendizaje recomendadas

El contacto con el docente es una actividad que usted debe mantener ya sea por mensaje o haciendo uso de las tutorías, recuerde que él orientará su trabajo, indicará el uso de los recursos educativos y ampliará los conocimientos disipando las dudas que podrían presentarse en este tema.

Para cerrar de la mejor forma este capítulo, se sugiere que realice las siguientes actividades.

**Actividad 43:** A través de la investigación en una empresa de su localidad, identifique cómo se aplica cada una de las etapas de la implementación de la estrategia conforme lo abordado desde Kaplan y Norton.

Nota: conteste las actividades en un cuaderno de apuntes o en un documento Word.

**Actividad 44:** Con la finalidad de aplicar cada uno de los conocimientos adquiridos en el desarrollo de la presente asignatura, es importante que se remita a su texto básico y desarrolle el caso de estudio 8 “Nedbank Dr. David Schwegmann Administrador ejecutivo, Nedbank Retail Branch Network, Sudáfrica”.

Estimado estudiante, tal y como se ha revisado anteriormente, las autoevaluaciones estarán habilitadas desde el inicio del ciclo académico para que usted las pueda realizar cuando lo considere oportuno.

Ahora, para detectar posibles vacíos en la unidad 4 realice la autoevaluación 4.

Ahora es momento de verificar el avance de su aprendizaje en esta unidad, para lo que hemos preparado la siguiente autoevaluación.

¡Adelante!



## Autoevaluación 4

Estimado estudiante:

Tal y como se ha revisado anteriormente, las autoevaluaciones estarán habilitadas desde el inicio del ciclo académico para que usted las pueda realizar cuando lo considere oportuno.

Ahora, para detectar posibles vacíos en la unidad 4, realice la autoevaluación 4.

### ¿Están listos? ¡Adelante!

#### A. Seleccione el ítem correcto, según cada planteamiento.

1. En las organizaciones se pueden presentar tres tipos de alternativas para determinar si la estrategia es ganadora. Una de ellas es la prueba de ajuste, cuya característica principal es:
  - a. Evalúa cómo la estrategia se conviene a la situación de la organización.
  - b. Determina si la estrategia alcanza una ventaja competitiva.
  - c. Considera si la estrategia tiene un buen desempeño.
  - d. Determina si la estrategia alcanza una ventaja competitiva sostenible.
2. En esta etapa se responde a la siguiente interrogante: ¿Están las operaciones bajo control?
  - a. Desarrollo de la estrategia.
  - b. Alineación de la organización.
  - c. Planificación de la estrategia.
  - d. Control y aprendizaje.
3. Es la etapa de implementación de la estrategia en la cual se identifica el propósito de la empresa:
  - a. Desarrollo de la estrategia.
  - b. Planificación y mejora de operaciones.
  - c. Control y aprendizaje.
  - d. Prueba y adaptación.

4. La prueba y adaptación de la estrategia es una de las etapas de implementación de la estrategia en la cual se realiza:
  - a. Ejecución de los planes operacionales.
  - b. Se aprende sobre la estrategia y se la mejora.
  - c. Se desarrolla un plan de capacidad de los recursos.
  - d. Se relacionan los objetivos personales y los incentivos con la estrategia.
5. En la etapa de planificación y mejora de operaciones es indispensable que las empresas realicen:
  - a. Alineación de las unidades de soporte con la estrategia corporativa.
  - b. Alineación con los empleados y las estrategias.
  - c. Comunicación y educación sobre la estrategia.
  - d. Mejoren los procesos.
6. Banco de Loja durante más de 50 años de vida institucional ha innovado y se adaptada a las necesidades de sus clientes, manteniendo su compromiso de eficiencia, seguridad, modernidad y el reto de contribuir a la bancarización e inclusión financiera de más ecuatorianos, en especial de la Región Sur del Ecuador. Su finalidad es generar una experiencia memorable y satisfactoria con los clientes en cada interacción con la entidad, siempre atentos a las últimas tendencias y enfocando cada esfuerzo en transformarse a una banca moderna y digital, la trayectoria en el mercado los hace merecedores de diversos reconocimientos locales y nacionales que los ratifican como uno de los bancos más sólidos y seguros de la Región Sur del Ecuador, en definitiva, su objetivo se reduce a inspirar y retribuir confianza.

Así mismo, sus valores institucionales se enfocan al trabajo con coherencia y responsabilidad entre sus objetivos y acciones, y a un esfuerzo y trascendencia de sus resultados, respondiendo a su misión y visión empresarial, ser la principal alternativa en servicios financieros por su simplicidad, agilidad e innovación, contribuyendo al desarrollo de las personales y empresas.

Bajo estas consideraciones proceda a identificar cada uno de los elementos de la primera etapa de implementación de la estrategia, desarrollo de la estrategia:

Elemento	Detalle
Misión	
Visión	
Objetivo	
Valores	

[Ir al solucionario](#)

Si ha registrado errores en las respuestas dadas, se sugiere que revise nuevamente el o los apartados en los que ha fallado y reforzar su estudio en esas áreas.

Si requiere apoyo, no dude en comunicarse con el profesor tutor por medio de la mensajería del EVA o en los horarios establecidos de tutoría semanal.

¡Éxitos!

**¡Felicidades! Ha terminado con éxito esta unidad.**

## Resultado de aprendizaje 3 y 4

- Distingue acciones defensivas u ofensivas para mejorar la posición estratégica de la empresa.
- Diseña estrategias corporativas generadoras de valor.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



#### Semana 15

Estimado estudiante, ha concluido con los estudios planificados para este bimestre. Ahora es momento de reforzar lo aprendido, que le permitirán afianzar la consecución de los dos resultados de aprendizaje propuestos para el segundo bimestre (resultados de aprendizaje 3 y 4), esto con la finalidad de prepararse de mejor manera para la evaluación presencial, para lo cual se recomienda revisar los recursos de aprendizaje y las actividades desarrolladas en el transcurso del bimestre.

Inicie una etapa de repaso de la unidad 3, para lo cual tome como base esta guía didáctica y los capítulos 5 y 6 del texto básico. Además, puede aprovechar esta semana para realizar las actividades semanales recomendadas y las autoevaluaciones de cada unidad, y de volver a los puntos que causaron confusión o no quedaron claros.

Es importante desarrollar las actividades calificadas descritas para esta semana en el plan docente, siendo conveniente guiarse por las rúbricas de evaluación para cubrir todos los parámetros solicitados.

Durante esta semana se habilitará la actividad suplementaria para aquellos estudiantes que no participaron de las actividades síncronas, con el fin de recuperar este puntaje, por favor verificar el plan docente y su aula del EVA para mayores detalles. Con esto concluye la semana 15.

**¡Está a punto de finalizar esta aventura!**



## Actividades de aprendizaje recomendadas

- Mediante la autoevaluación de la unidad 3, identifique aquellas áreas de mejora para fortalecerlas. Recuerde que su apoyo principal es el docente tutor quien lo guiará en este proceso de enseñanza aprendizaje. Además, debe revisar el material correspondiente a la unidad 3 del EVA, guía didáctica y capítulos 5 y 6 del texto básico.



## Actividades finales del bimestre



## Semana 16

Estimado estudiante ha llegado a la última semana del segundo bimestre y del ciclo. Como actividades finales, se recomienda desarrollar las actividades descritas para esta semana en el plan docente, tanto las recomendadas como las calificadas (en caso de existir).

Además, para fortalecer las competencias de la unidad 4, se sugiere potenciar la revisión de sus contenidos, así como los recursos propuestos por el docente y autoevaluaciones con el fin de que se prepare para rendir la evaluación bimestral.

Recuerde consultar el horario de evaluaciones y de manera específica de la materia de Administración Estratégica, así como también tener listos todos los insumos con el fin de evitar problemas al momento de la evaluación.

Para finalizar con todos los ánimos, se comparten los grandes logros alcanzados en esta materia a lo largo de estas 16 semanas de desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje con el acompañamiento de la presente guía didáctica y seguimiento del plan docente.

**¡Éxitos en su cierre de ciclo!**

**Figura 17.**

*Grandes logros de la materia de Dirección Estratégica*



Nota. Elaborado por los autores.

**¡Felicitaciones!**

**Ha culminado el ciclo académico.**

**Muchos éxitos en sus evaluaciones bimestrales y esperamos que el aprendizaje de la materia le sea de mucha utilidad para cerrar su trayectoria educativa y en su vida profesional.**

**Gracias por formar parte de esta experiencia académica.**



## 4. Solucionario

Autoevaluación 1		
Parte A		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	V	Para realizar una efectiva y eficiente gestión administrativa en las organizaciones se debe aplicar el proceso administrativo con sus respectivas funciones de planear, organizar, dirigir y controlar.
2	F	Una estrategia exitosa es una mezcla de ajustes iniciales y reactivos de tipo preventivo, en donde la clave para su formulación es contar con uno o más elementos que atraigan a los consumidores y produzcan una ventaja competitiva duradera sobre los rivales.
3	V	Una buena estrategia animará y orientará a todos aquellos que forman parte o están conectados con la organización: personal, proveedores, socios y consumidores, por lo tanto, se convierte en una guía y dirección para lo que se debe y no hacer.
4	V	Las empresas deben enfocarse en obtener una ventaja competitiva duradera para producir un desempeño superior más allá de un breve periodo de tiempo sobre sus rivales claves, justamente esto se refiere a una ventaja competitiva sostenible.
5	F	Es fundamental que los administradores estén dispuestos a complementar o modificar la estrategia con reacciones según sean necesarias a condiciones no anticipadas, ya que en muchas ocasiones es necesaria una reacción o ajuste estratégico, de esta forma el rol del administrador es estar atentos y mostrar una actitud dinámica.
6	V	La estrategia de una organización debe contemplar el análisis y las elecciones de la administración, así como la adaptación conforme la estrategia se ejecuta, por lo tanto, debe combinar elementos proactivos y reactivos.
7	V	Con el fin de entender la situación actual de una organización, se requiere un diagnóstico de su estado interno actual y su posición en el contexto de su ambiente externo.
8	F	El proceso de toma de decisiones proviene de un conjunto de opciones, respaldadas en función de una justificación, y donde debe considerarse su factibilidad, es decir, la forma en que se financiará y se pondrá en práctica la opción elegida.

**Autoevaluación 1**

9	F	Los contextos hipercompetitivos o de alta velocidad requieren un más alto grado de dinamismo en comparación con ambientes más estables y fáciles de predecir, por lo que en este contexto insistir en una estrategia frente a cambios significativos en la organización o su ambiente, pueden llevar al declive y al fracaso en el largo plazo.
10	F	Es probable que un bajo dinamismo sumado a un contexto de bajo desorden, impliquen un proceso tradicional de estrategia, mientras que al contrario un contexto altamente dinámico, de mucho desorden o difícil de predecir, requerirá un enfoque mucho menos estructurado con los administradores.

**Parte B**

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
a	Estrategia reactiva (o emergente).	La naturaleza evolutiva de la estrategia de una organización implica una mezcla de acciones proactivas para mejorar el desempeño financiero de la organización y asegurar una ventaja competitiva y acciones adaptativas a situaciones no anticipadas y nuevas condiciones en el mercado.
b	Estrategia reactiva (o emergente).	La naturaleza evolutiva de la estrategia de una organización implica una mezcla de acciones proactivas para mejorar el desempeño financiero de la organización y asegurar una ventaja competitiva y acciones adaptativas a situaciones no anticipadas y nuevas condiciones en el mercado.
c	Estrategia proactiva (y deliberada).	La naturaleza evolutiva de la estrategia de una organización implica una mezcla de acciones proactivas para mejorar el desempeño financiero de la organización y asegurar una ventaja competitiva y acciones adaptativas a situaciones no anticipadas y nuevas condiciones en el mercado.
d	Estrategia proactiva (y deliberada).	La naturaleza evolutiva de la estrategia de una organización implica una mezcla de acciones proactivas para mejorar el desempeño financiero de la organización y asegurar una ventaja competitiva y acciones adaptativas a situaciones no anticipadas y nuevas condiciones en el mercado.

**Parte C**

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
11	a	El proceso de formulación y ejecución de estrategias consiste en establecer la dirección de la organización; tomar decisiones; entregar y ejecutar la estrategia; diagnosticar los avances.
12	d	El establecimiento de objetivos estratégicos por parte de las organizaciones se los puede definir como: metas de desempeño de la organización, los resultados específicos que la administración quiere lograr.
13	a	En cada una de las organizaciones se obtienen ventajas al establecer sus objetivos y que requieren su extensión como es el caso de las que se refieren al desempeño financiero, y las que se refieren al desempeño estratégico.

## Autoevaluación 1

14	b	Los objetivos financieros establecidos en la organización se relacionan con las metas de desempeño financiero que la administración ha establecido para que la organización los cumpla, el objetivo financiero declarado que no corresponden es el de tener un nombre de marca más conocido o fuerte que los rivales.
15	c	Las organizaciones su estrategia sigue aprobando las tres pruebas de una estrategia ganadora que son: buen ajuste, ventaja competitiva, fuerte desempeño.
16	a	Las organizaciones y su equipo de alta gerencia para su adecuada gestión aplican estrategias corporativas que consisten en determinar en qué línea de negocio opera o desea operar la empresa y qué quiere lograr al participar en ellas.
17	d	Las organizaciones y su equipo gerencial de mandos medios o intermedios para su adecuada gestión aplican estrategias competitivas que consisten en determinar cómo competirá la organización en sus líneas de negocio.
18	c	Las organizaciones y su equipo operativo y funcional de sus departamentos para su adecuada gestión aplican estrategias funcionales que consisten en ser utilizadas por varios departamentos funcionales de la empresa para respaldar la estrategia competitiva.
19	b	Las diferentes organizaciones al momento de la evaluación de estrategias comprenden realizar tres actividades, y la actividad que no corresponde a este proceso de evaluación de estrategias es la de reformular las bases de la estrategia de una empresa.
20	b	Los estrategas de las diferentes organizaciones definen a las estrategias como planes que determinan cómo logrará la organización su propósito comercial, cómo competirá con éxito y cómo atraerá a sus clientes para cumplir sus metas.

Ir a la  
autoevaluación

Autoevaluación 2		
Parte A		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	Las organizaciones necesitan tener en cuenta una diversidad de fuerzas y factores que determinan un proceso de estos componentes del ambiente externo donde el primer paso corresponde a la identificación y evaluación de cada uno de estos factores y fuerzas.
2	d	Las organizaciones cuando deciden realizar un análisis del macro ambiente externo enfocado a la industria y fuerzas competitivas que se deben tomar en cuenta para su análisis son los proveedores, consumidores, compradores, sustitutos, rivales, complementos.
3	b	Las organizaciones al responder la pregunta: ¿Ofrece la industria oportunidades atractivas? Comienza con una consideración de cuáles son las oportunidades que la empresa busca como son de crecimiento y de obtención de utilidades en última instancia.
4	c	Con la finalidad de establecer una secuencia lógica del proceso, el proceso de determinar la naturaleza y fuerza de las presiones competitivas en una industria dada requiere construir un cuadro de la competencia en cuatro pasos, donde la alternativa correcta que contiene los enunciados en órdenes: 3, 4, 2, y 1.
5	c	Para las empresas la intensidad de la rivalidad varía de industria a industria y a menudo depende de varios factores identificables. La rivalidad que no corresponde es: la rivalidad es más fuerte cuando las barreras para la entrada significan pérdidas para las empresas que dejan la industria.
6	b	En las organizaciones con independencia de la dirección del cambio, los administradores podrán reaccionar en forma más oportuna, con menores costos de ajuste, si tienen noticias anticipadas de los cambios que están por llegar como es el caso de cambio creativo; cambio radical; cambio progresivo y cambio intermitente.
7	c	Con independencia de la dirección del cambio, los administradores podrán reaccionar en forma más oportuna en las organizaciones que contemplan los cambios que afectan negativamente las fuerzas competitivas, pueden requerir una respuesta estratégica defensiva.
8	a	Las organizaciones que pertenecen al mismo grupo estratégico pueden parecerse entre sí en una o varias formas. Por lo que se las define como: un racimo de rivales de la industria que tienen enfoques competitivos, posiciones de mercado similares.

## Autoevaluación 2

9	a	En las organizaciones todos sus administradores deben tomar en consideración los factores clave del éxito (FCE), los cuales se los define como: los elementos de la estrategia, atributos de producto y servicio, enfoques operativos, recursos y capacidades competitivas que tienen el mayor impacto sobre el éxito ante la competencia en el mercado.
10	d	En las organizaciones para tener éxito en la predicción de las futuras acciones de un competidor, los estrategas de las organizaciones deben tener estas características y la característica a no aplicar son: sus patrones de conducta en el futuro.

## Parte B

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
11	F	Un recurso organizacional es un activo competitivo que es propiedad o está controlado por una organización; mientras que las capacidades se refieren a las habilidades de una empresa para realizar con destreza alguna actividad.
12	V	Los recursos intangibles son más difíciles de distinguir y generalmente se hallan entre los más importantes activos competitivos de una empresa, como los activos humanos y de capital intelectual, marcas, imagen, activos de reputación, etc.
13	V	Generalmente las capacidades organizacionales se basan en el conocimiento, residen en la gente y en su capital intelectual, por lo que, aunque es complejo identificarlas, se pueden utilizar como enfoques, identificar las capacidades relacionadas a los recursos o a las funciones en la organización.
14	F	La importancia de un buen FODA es proveer información para diseñar estrategias que aprovechen la fuerza de los recursos de la organización, superen sus debilidades, apunten directamente a captar las oportunidades y la defiendan contra las amenazas a su futuro, por que va mucho más allá de enlistar la información interna o del entorno.
15	V	Las actividades primarias y secundarias que forman parte de la cadena de valor de una organización varían de acuerdo con los aspectos específicos del negocio, por ejemplo, el I+D del producto y la tecnología puede ser una actividad primaria para empresas de venta de computadoras y celulares y una actividad de apoyo para panaderías y alimentos artesanales.
16	F	Bajo el análisis de su cadena de valor, una organización puede estimar sus costos y eficacia, y a partir de esta información relacionarla con las actividades de la cadena de valor de proveedores y distribuidores, y con ello compararse en estas dimensiones con sus rivales claves, que es desde donde el benchmarking opera.

## Autoevaluación 2

### Parte C

Respuesta	Retroalimentación
a Debilidad	Una debilidad es una carencia de la organización o una condición que la pone en desventaja en el mercado, por lo que las instalaciones antiguas y maquinaria de tecnología anterior es una debilidad.
b Fortaleza	Una fortaleza es algo en que la organización es buena realizando, o un atributo que eleva su competitividad, por lo que, sin duda un buen servicio al cliente es una fortaleza.
c Oportunidad	Las oportunidades son avances o condiciones favorables del entorno, por lo que, un grupo de consumidores no atendido es una oportunidad ya que la organización puede captar este nicho de mercado y satisfacer sus necesidades con su producto o servicio.
d Amenaza	Las amenazas son factores del ambiente externo de una organización que plantean amenazas a su rentabilidad y a su bienestar competitivo, por lo tanto, la creciente demanda de productos sustitutos puede generar que las ventas de la empresa disminuyan, y por lo tanto es una amenaza.

Ir a la  
autoevaluación

Autoevaluación 3		
Parte A		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	En las organizaciones se determinan dos factores que dan lugar a cinco opciones de estrategias competitivas para mantener bajo vigilancia una posición en el mercado, para operar el negocio y para entregar valor a los clientes, por lo tanto, los dos factores que dan lugar a distinguir las opciones de estrategias competitivas son: si el objetivo de mercado de una organización es amplio o estrecho y si la organización persigue una ventaja competitiva vinculada con costos bajos o con una diferenciación de productos/servicios.
2	c	En cada organización aplican estrategias para alcanzar ventaja competitiva sobre sus rivales y así alcanzar mayor participación en el mercado, siendo exitosos establece una estrategia de proveedor de bajo costo que consiste en esforzarse por conseguir costos totales más bajos que los de los rivales sobre productos que atraen una amplia gama de compradores.
3	c	En cada organización aplican estrategias para alcanzar ventaja competitiva sobre sus rivales y así alcanzar mayor participación en el mercado, siendo exitosos establece una estrategia de diferenciación amplia que consiste en esforzarse por diferenciar la oferta de productos de la organización con respecto a los rivales con atributos que atraerán a una amplia gama de compradores.
4	b	En cada organización aplican estrategias para alcanzar ventaja competitiva sobre sus rivales y así alcanzar mayor participación en el mercado, siendo exitosos establece una estrategia de bajo costo enfocada (o nicho de mercado) que consiste en la concentración en un segmento de compradores estrecho y la capacidad para superar a los rivales en cuanto a costos, estando así en una posición de ganar el favor del comprador por medio de una oferta de productos con un precio más bajo.
5	d	En cada organización aplican estrategias para alcanzar ventaja competitiva sobre sus rivales y así alcanzar mayor participación en el mercado, siendo exitosos establece una estrategia de diferenciación enfocada (o nicho de mercado) que consiste en la concentración en un segmento de compradores estrecho y la capacidad para superar a los rivales con la oferta de un producto que satisfaga los gustos y los requisitos específicos de los miembros del nicho mejor que las ofertas de productos de los rivales.

### Autoevaluación 3

6	c	En cada organización aplican estrategias para alcanzar ventaja competitiva sobre sus rivales y así alcanzar mayor participación en el mercado, siendo exitosos establece una estrategia de proveedor de bajo costo que consiste en dar a los clientes más valor por su dinero ofreciendo atributos de alta calidad para un producto a un costo más bajo que el de los rivales.
7	d	Los gerentes para alcanzar mayor participación en el mercado diseñan o aplican estrategias para ser exitosos en su gestión y lo consiguen aplicando el liderazgo a bajo costo. Se puede aseverar que se ha conseguido cuando se vuelve el proveedor de costo más bajo de la industria en lugar de ser tan solo uno de quizás varios competidores con precios comparativamente bajos.
8	a	Los gerentes para alcanzar estrategias de proveedores de bajo costo se basan en alcanzar dicho objetivo estratégico de ser proveedores de bajo costo que consiste en tener costos más bajos que los de los rivales en productos de calidad comparable.
9	d	La base de aplicar la estrategia de un liderazgo en bajo costo para la ventaja competitiva consiste en conseguir costos totales más bajos que los de sus competidores.
10	c	Las organizaciones que son los líderes en bajo costo son excepcionalmente buenos para el descubrimiento de formas de eliminar costos en sus negocios, proporcionando un producto o servicio que los compradores encuentran aceptable.

### Parte B

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
11	F	Cuando una empresa opera de manera global puede aprovechar importantes ventajas y hacer un uso eficiente de sus recursos.
12	V	Las industrias y las empresas competitivamente fuertes se desarrollan en lugares donde las condiciones de los factores relevantes son favorables, por lo que la valoración de los factores es de gran importancia.
13	F	Cada vez es más frecuente que las organizaciones sitúen diferentes actividades de la cadena de valor en diferentes lugares del mundo para explotar las ventajas de la ubicación que varían de un país a otro.
14	V	Los productos de una organización se fabrican de forma que se ajusten estrechamente a los gustos locales tienen más atractivo para los compradores locales, sin embargo, adaptarlos país por país provoca que aumenten los costos de producción y distribución debido a la mayor variedad de diseños y componentes, las series de producción más cortas y mayores complicaciones de logística, inventarios y distribución.

### Autoevaluación 3

15	F	Bajo competencia global, la posición competitiva de una organización en un país afecta su posición en otros países, pero también se ve afectada por ella, por lo que en este caso la ventaja competitiva total de una compañía proviene de sus operaciones en todo el mundo, la ventaja competitiva que crea en su propio país es complementada por las ventajas que provienen de sus operaciones en otros países.
16	V	La compañía que está en industrias competitivas en el ámbito global lucha por el liderazgo mundial y establece acciones para ello, mientras que las compañías que operan bajo competencia multidoméstica están enfocadas a obtener liderazgos nacionales.
17	V	En una estrategia multidoméstica la toma de decisiones está descentralizada, lo cual deja a los administradores en bastante libertad para formular y aplicar las estrategias para los mercados de los países que están bajo su responsabilidad.
18	F	Una estrategia transnacional es la que incluye elementos del planteamiento local y también del global para crear una estrategia, por lo tanto, es una estrategia intermedia aplicable cuando se necesita una relativa capacidad de respuesta a lo local y cuando la cantidad de beneficios que se pueden obtener de la estandarización es considerable.

### Parte C

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
19	c	La exportación se trata de emplear las plantas domésticas como base para producir los bienes que se exportarán a mercados extranjeros, ayudando a la empresa a minimizar sus inversiones directas en otros países.
20	a	Las licencias son convenientes cuando la compañía posee un conocimiento técnico valioso, una marca o un producto único patentado, pero no cuenta con la capacidad organizacional interna ni los recursos para entrar a mercados exteriores, ofreciendo la ventaja de no comprometer sus recursos en mercados de países políticamente volátiles o arriesgados.
21	a	Las adquisiciones ofrecen la posibilidad de ventas a velocidad, lo que puede ser muy importante cuando una empresa quiere entrar a un mercado exterior, siendo una buena opción cuando hay muchas barreras para la entrada de cualquier tipo, de forma que la adquisición facilita el acceso a una red de distribución local o superar las barreras de entrada.
22	d	Las alianzas generalmente van de la mano con otra estrategia de entrada, como la de exportar franquicias o una empresa germinal nueva, facilitando la obtención de recursos y la posibilidad de compartir riesgos, sobre todo cuando la empresa que desea crecer a mercados internacionales necesita de acceso a recursos complementarios para triunfar, por lo tanto, es una buena opción cuando los resultados iniciales no han sido los mejores.

### Autoevaluación 3

- 23            a     Existen varias opciones para crear la estrategia de una organización para competir en los mercados de los países en desarrollo, entre las cuales se encuentran: prepararse para competir a bajo precio, modificar aspectos del modelo de negocio que incluya circunstancias locales, tratar de cambiar el mercado local para que se ajuste a la forma de ejecutar acciones en otros lugares.
- El crear casi la totalidad de productos a la medida del consumidor local, prepararse para competir a alto precio y tratar de mantener el mercado local no son recomendables.
- 

[Ir a la  
autoevaluación](#)

## Autoevaluación 4

### Parte A

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1.	a	La prueba de ajuste evalúa qué tan bien se ajusta la estrategia a la situación de la organización, para ello debe considerarse su ajuste: (a) externo, (b) interno y (c) dinámico.
2	d	Al ejecutar los planes operacionales y la estrategia, la empresa controla y aprende cuales son los problemas, barreras y los desafíos. Se debe revisar las operaciones, es decir, ¿están las operaciones bajo control?, se revisa el desempeño a corto plazo y se responde a los problemas recién identificados que necesitan acción inmediata.
3	a	Se define o rediseña la misión, visión y valores, así como se realiza un análisis estratégico y se formula la estrategia.
4	b	Se analiza si las presunciones estratégicas fundamentales siguen siendo válidas ante los cambios del entorno a diferencia del análisis operativo en el feedback estratégico se cuestionan las proposiciones subyacentes y se medita sobre si la teoría bajo la que se está operando sigue siendo consistente con la evidencia observada y las experiencias actuales, es decir, aprender sobre la estrategia y mejorarla.
5	d	Las organizaciones deben alinear sus actividades de mejora a los procesos con prioridades estratégicas. Además, la asignación de recursos para el funcionamiento del negocio debe ser consistente con el plan estratégico, por lo que se debe mejorar procesos y desarrollar planes de capacidad de recursos.
6	Misión	Contribuye al desarrollo de las personas y empresas.
	Visión	Ser la principal alternativa en servicios financieros por su simplicidad, agilidad e innovación.
	Objetivo	Inspirar y retribuir confianza.
	Valores	Coherencia, responsabilidad, esfuerzo y trascendencia.

**Ir a la  
autoevaluación**



## 5. Glosario

TÉRMINO	CONCEPTO
Administración estratégica	Es el proceso por el cual se diseña y ejecuta la estrategia de una organización.
Ajuste externo	Es la medida en que la estrategia de una organización se alinea con las fuerzas impulsoras claves en su macro y micro ambientes.
Ajuste interno	Es la medida en que la estrategia de una organización se corresponde bien con sus recursos y capacidades.
Ajuste dinámico	Es la medida en que la estrategia de una organización puede evolucionar y adaptarse a los cambios en el curso del tiempo.
Amenazas	Tendencias negativas presentes en el entorno externo.
Análisis FODA	Ánalisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.
Apalancamiento	Es replicar un proceso o sistema de una parte de la empresa en otra, o usar un recurso en una nueva área.
Aprendizaje	Es la experimentación que conduce a realizar las tareas con mayor eficiencia o eficacia.
Balance score card	Es una herramienta ampliamente utilizada para ayudar a una organización a alcanzar sus objetivos financieros ligándolos con objetivos estratégicos específicos, derivados del modelo de negocios de la organización.
Benchmarking	Es una poderosa herramienta para mejorar las actividades internas propias de una organización, que se basa en el aprendizaje de la forma en que otras organizaciones las realizan, e identifica sus "mejores prácticas".
Cadena de valor	Identifica las actividades primarias que crean valor para el consumidor, así como las actividades de apoyo relacionadas.
Capacidad	Es la habilidad de una empresa para realizar con destreza alguna actividad.
Capacidades	Habilidades y aptitudes con que cuenta la organización para realizar las tareas requeridas por su actividad de negocios
Capacidad dinámica	Es la capacidad de una organización para modificar sus recursos y capacidades existentes o crear otras nuevas.
Competencia	Es una actividad que una organización ha aprendido a realizar con eficiencia y eficacia – en otras palabras, es una capacidad.
Competencia central	Es una actividad que la organización realiza eficaz y eficientemente que también es central para su estrategia y éxito competitivo.

TÉRMINO	CONCEPTO
Competencia distintiva	Es una actividad competitivamente importante que una organización realiza mejor que sus rivales –por lo que representa una fortaleza interna competitivamente superior.
Competencia doméstica	Se presenta cuando la lucha entre las rivales del mercado de cada país ocurre en el ámbito local y no guarda una relación estrecha con la competencia en los mercados de otros países –no hay un mercado mundial, solo un conjunto de mercados locales auto contenidos.
Competencias fundamentales	Las principales capacidades con que cuenta la organización para crear valor, las cuales representan sus herramientas competitivas.
Competencia global	Se presenta cuando las condiciones de la competencia en diversos mercados nacionales están ligadas con fuerza para formar un verdadero mercado mundial y cuando los competidores líderes luchan frente a frente en muchos países diferentes.
Debilidades	Sus debilidades son insuficiencias que constituyen sus pasivos competitivos.
Fortalezas	Las fortalezas de una organización representan sus activos competitivos
Empresa germinal	Una empresa germinal es una subsidiaria creada cuando una organización establece una operación completa a partir de cero.
Eva	Se constituye su entorno virtual de aprendizaje que es su espacio educativo virtual a través del cual se posibilita la interacción académica didáctica autónoma o en contacto con su profesor.
Estrategia	La estrategia de una organización consiste en la dirección establecida por los administradores más los movimientos competitivos y enfoques de negocios que emplean para competir con éxito, mejorar el desempeño de la organización y hacer crecer el negocio.
Estrategia competitiva	Estrategia organizacional que determina cómo competirá la organización en sus líneas de negocio.
Estrategia corporativa	Estrategia organizacional que determina en qué líneas de negocio opera o desea operar la empresa y qué quiere lograr al participar en ellas.
Estrategia de crecimiento	Estrategia corporativa utilizada cuando una organización quiere ampliar el número de mercados a los que atiende o de los productos que ofrece, ya sea mediante su línea de negocio actuales o poniendo en marcha otras nuevas.
Estrategia de diferenciación amplia	La esencia de una estrategia de diferenciación amplia consiste en ofrecer atributos de producto únicos que una amplia gama de compradores encuentre atractivos y que valgan el valor que se paga.
Estrategia de estabilidad	Estrategia corporativa en la que la organización se apega a su actividad actual.
Estrategia de proveedor de bajo costo	Son un híbrido entre las estrategias de proveedor de bajo costo y las estrategias de diferenciación que tienen como propósito proporcionar los atributos deseados de calidad/ características/ desempeño/servicio superando a la vez a los rivales en cuanto a precio.
Estrategia de renovación	Estrategia corporativa diseñada para tratar de solucionar un desempeño decadente.

TÉRMINO	CONCEPTO
Estrategia funcional	Estrategia utilizada por los diversos departamentos de la organización para respaldar la estrategia competitiva.
Estrategia global	Es aquella donde la organización emplea el mismo planteamiento básico para competir en todos los países en los que opera, vender productos prácticamente iguales en todos ellos, tratar de crear marcas globales y coordinar sus acciones en todo el mundo mediante un fuerte control en las oficinas centrales. Significa un enfoque de pensar y actuar de forma global.
Estrategia internacional	Es aquella que sirve para competir en dos o más países de forma simultánea.
Estrategia multidoméstica	Es aquella que impone que una organización varíe los productos que ofrece y su enfoque para competir de país en país con el propósito de responder a las diferentes preferencias de los compradores y condiciones del mercado.
Estrategia proactiva	La estrategia proactiva (y deliberada) de una organización consiste en los elementos estratégicos que se planean y realizan como se planearon.
Estrategia reactiva	La estrategia reactiva (o emergente) consiste en nuevos elementos estratégicos que surgen conforme lo exigen los cambios del entorno.
Estrategia transnacional	Una estrategia transnacional significa un planteamiento de pensar global y actuar de forma local que incorpora elementos de la estrategia multidoméstica y también de la global.
Factores claves de éxito (fce)	Son los elementos de la estrategia, atributos de producto y servicio, enfoques operativos, recursos y capacidades competitivas que tienen el mayor impacto sobre el éxito ante la competencia en el mercado.
Flexibilidad estratégica	Capacidad para detectar los cambios externos relevantes, movilizar los recursos con rapidez y reconocer cuando una decisión estratégica es errónea.
Fortalezas	Cualquier actividad en cuya realización se destaca la organización o los recursos únicos que tiene a su disposición.
Fuerzas competitivas	La más fuerte de las fuerzas competitivas determina qué tan fuertes son las fuerzas de la competencia en general y la medida de las presiones descendentes sobre el nivel de rentabilidad de una industria.
Generador de condición única	Es un factor que puede tener un efecto fuerte de diferenciación.
Generador de costos	Es un factor que tiene una fuerte influencia en los costos de una organización.
Grupo estratégico	Es un racimo de rivales de la industria que tienen enfoques competitivos posiciones de mercado similares.
Integración creativa	Es la integración y recombinación de recursos que crean una nueva base de recursos.
Inteligencia competitiva	Una buena inteligencia competitiva ayuda a los administradores a evitar perjudicar las ventas y las utilidades que llegan cuando son atrapados durmiendo por las acciones sorpresivas de los rivales.

TÉRMINO	CONCEPTO
Liderazgo estratégico	Capacidad para anticipar, visualizar, mantener la flexibilidad, pensar estratégicamente y trabajar con otros miembros de la organización para implementar los cambios que generarán un futuro viable y valioso para la compañía.
Liderazgo en bajo costo	La base de un liderazgo en bajo costo para la ventaja competitiva consiste en conseguir costos totales más bajos que los de sus competidores. Los líderes en bajo costo son excepcionalmente buenos para el descubrimiento de formas de eliminar costos en sus negocios, proporcionando un producto o servicio que los compradores encuentren aceptable.
Microambiente	El microambiente engloba el amplio contexto ambiental en que se sitúa la industria de una organización.
Mapeo de grupo estratégico	El mapeo de grupo estratégico es una técnica para mostrar gráficamente las diferentes posiciones de mercado/competitivas que las empresas rivales ocupan en la industria.
Matriz bcg	Herramienta estratégica que sirve de guía para las decisiones de asignación de recursos con base en la participación de mercado y la tasa de crecimiento de las unidades estratégicas de negocio (UEN)
Misión	Una declaración de misión bien concebida comunica el propósito de una organización en un lenguaje suficientemente específico como para dar a la organización una identidad propia.
Modelo de negocios	El modelo de negocios de una organización establece la lógica económica para ganar dinero en un negocio, dada la estrategia de la organización. Describe dos elementos cruciales: (1) la propuesta de valor para el consumidor y (2) el modelo de operación.
Objetivos	Son metas de desempeño de la organización –los resultados específicos que la administración quiere lograr.
Objetivos estratégicos	Los objetivos estratégicos se refieren a resultados que indican si una organización está fortaleciendo su posición en el mercado, su vitalidad competitiva y sus perspectivas futuras.
Objetivos financieros	Los objetivos financieros se relacionan con las metas de desempeño financiero que la administración ha establecido para que la organización los cumpla.
Oportunidades	Tendencias positivas presentes en el entorno externo
Pionera	Organización que se distingue por ser la primera en llevar una innovación de producto al mercado o en utilizar una innovación en sus procesos de trabajo.
Plan estratégico	El plan estratégico de una organización bosqueja la dirección futura y su propósito de negocios, metas de desempeño y estrategia.
Proceso de administración estratégica	Procedimiento de seis pasos que abarca la planeación, implementación y evaluación de estrategias

TÉRMINO	CONCEPTO
Propósito estratégico	Una organización muestra un propósito estratégico cuando persigue sin descanso un objetivo estratégico excepcionalmente ambicioso, comprometiéndose a hacer todo lo que sea necesario para alcanzar esa meta.
Racimo de recursos	Es un grupo de activos competitivos ligados entre sí y estrechamente integrados, centrados alrededor de una o más capacidades transversales.
Reconfiguración	Transformación y recombinación de activos y recursos.
Recurso	Un recurso es un activo competitivo que es propiedad o está controlado por una organización.
Reservas de utilidades	Son aquellos mercados de países que proporcionan a una organización una cantidad sustancial de ganancias en virtud de una posición de mercado protegida o una ventaja competitiva sostenible.
Riesgos económicos	Los riesgos económicos se derivan de la estabilidad del sistema monetario de un país, de sus políticas económicas o normativas, de la falta de protecciones para los derechos de propiedad, y de los derivados de las fluctuaciones del tipo de cambio.
Subsidios a otros mercados	Los subsidios a otros mercados – sostener los movimientos competitivos en un mercado con recursos y utilidades distraídos de las operaciones en otro mercado – tienen gran fuerza competitiva.
Unidad estratégica de negocio (uen)	Cada una de las líneas de negocio de la organización que se maneja de forma independiente y fórmula sus propias estrategias competitivas.
Visión estratégica	Los puntos de vista y conclusiones de la administración sobre la dirección de largo plazo de la organización y sobre la mezcla óptima de producto consumidor-mercadotecnia constituye una visión estratégica de la organización.
Valores	Los valores explícitos de una organización son las creencias, rasgos y normas conductuales que se espera que los empleados exhiban al realizar el negocio de la organización y perseguir su visión estratégica.
Ventaja competitiva	Aquello que distingue a una organización respecto de todas las demás; su sello distintivo.
Ventaja competitiva sostenible	Una organización alcanza una ventaja competitiva sostenible cuando puede satisfacer las necesidades de los consumidores más eficaz o eficientemente que sus rivales, y cuando la base para esto persiste en el tiempo, a pesar de los esfuerzos de los competidores para igualar o rebasar esta ventaja.



## 6. Referencias bibliográficas

- Barragán, C., González G, J. N., & Aimée, E. (2020). Análisis FODA como elemento de la planeación estratégica. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 15(1), 222–229.
- Brahmi, F., & Abderrezak, K. (2016). *L'utilisation de l'analyse SWOT en vue de l'élaboration d'un plan de développement stratégique cas de l'université de Guelma*. [Recuperado de enlace web](#)
- Cervilla, M. A., & Puente, R. (2013). Enterprise business models by and for the base of the pyramid, Modelos de negocio de emprendimientos por y para la base de la pirámide. *Revista de Ciencias Sociales*, XIX (2), 289–308. [Recuperado de enlace web](#)
- David. R. D. (2013). Conceptos de administración estratégica. In Pearson (14.<sup>a</sup> edición). Pearson. [Recuperado de enlace web](#)
- David. D. (2017). Conceptos de Administración Estratégica, Décima sexta edición, Pearson educación, México.
- Hill, C., & Jones, G. (2011). Administración estratégica: un enfoque integrado. In *Administración estratégica: un enfoque integrado*.
- Kaplan y Norton. (2008) The execution premium: *Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Grupo Planeta. España.
- Munch, L. (2019). *Fundamentos de administración*. México: Trillas
- Navas López, J. E., & Guerras Martín, L. Á. (2016). *Fundamentos de la Dirección Estratégica de la Empresa* (Segunda Ed). Thomson Reuters. [www.guerrasynavas.com](http://www.guerrasynavas.com)
- Ogliastri, E. (2004). *Manual de Planificación Estratégica. Siete modelos para hacer un plan estratégico*. (5.<sup>a</sup> edición). INCAE Business School.

Orejuela Vega, J. C., & Beltrán Moreno, H. S. (2020). Estrategia, prospectiva y sostenibilidad como enfoques gerenciales para alcanzar la productividad y competitividad de las MIPYMES en un mercado global. *Revista Científica, Arbitrada e Indizada, Bajo La Modalidad Electrónica*, 3(2), 64–88.

Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78. [Recuperado de enlace web](#)

Robbins, S.P. y Coulter, M. (2018). *Administración*. (Décima tercera edición), México: Pearson EducaciónThompson

Tarapuez, E., Guzmán, B. E., & Hernández, R. P. (2016). Strategy and innovation in Colombian MSMEs winning the Innova award 2010-2013. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 170–180. [Recuperado de enlace web](#)

Thompson, A. A., Strickland III, A. J., Janes, A., Sutton, C., Peteraf, M. A., & Gamble, J. E. (2018). *Administración estratégica. Teoría y casos*. (Segunda edición). McGraw-Hill Education.

Torres Hernández, Z. (2014). *Administración estratégica*. [Recuperado de enlace web](#)

Weihrich, H., Cannice, M., & Koontz, H. (2017). *Administración: Una perspectiva global, empresarial y de innovación*. México: Mc Graw Hill Education