

# Teoría y Estrategía Digital Organizacional

Guía didáctica





Unidad Académica Técnica y Tecnológica

Tecnología Superior en Transformación Digital de Empresas

# Teoría y Estrategía Digital Organizacional

Guía didáctica

Carrera	PAO Nivel
▪ Tecnología Superior en Transformación Digital de Empresas	I

Autor:

Jarrin Torres Leslie Elizabeth



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

Universidad Técnica Particular de Loja

Teoría y Estrategía Digital Organizacional

Guía didáctica

Jarrin Torres Leslie Elizabeth

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 - 978-9942-39-557-3



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/>

19 de julio, 2022

# Índice

<b>1. Datos de información .....</b>	<b>6</b>
1.1. Presentación de la asignatura .....	6
1.2. Competencias genéricas de la UTPL.....	7
1.3. Competencias específicas de la carrera .....	7
<b>2. Metodología de aprendizaje .....</b>	<b>7</b>
<b>3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje .....</b>	<b>9</b>
<b>Primer bimestre.....</b>	<b>9</b>
<b>Resultado de aprendizaje 1 .....</b>	<b>9</b>
Semana 1 .....	9
<b>Unidad 1. La organización .....</b>	<b>9</b>
Semana 2 .....	11
Semana 3 .....	13
Semana 4 .....	20
<b>Resultado de aprendizaje 2.....</b>	<b>26</b>
Semana 5 .....	27
<b>Unidad 2. Planificación estratégica.....</b>	<b>27</b>
Semana 6 .....	33
Actividad de aprendizaje recomendada.....	38
Semana 7 .....	39
Semana 8 .....	45
<b>Segundo bimestre .....</b>	<b>46</b>

**Resultado de aprendizaje 3..... 46**

**Unidad 3. Estructura organizacional ..... 46**

Semana 9 ..... 46

Semana 10 ..... 52

Semana 11 ..... 60

Semana 12 ..... 64

**Unidad 4. Estrategia digital..... 64**

Semana 13 ..... 71

Semana 14 ..... 75

Semana 15 ..... 82

Semana 16 ..... 87

**4. Recursos ..... 88**



## 1. Datos de información

### 1.1. Presentación de la asignatura

Teoría y Estrategia Digital Organizacional es una materia de primer ciclo que busca brindar las bases para entender la organización como concepto, cómo esta genera beneficios para la sociedad, cómo agrega valor y cómo está enfrentando la era de la economía digital. Al finalizar, los estudiantes contarán con las bases para poder crear una planificación estratégica con un foco pragmático en los negocios digitales y en la transformación digital, sin dejar de lado los principios de gestión y estructura organizacional.

La materia está dividida en 4 unidades. Los dos módulos iniciales del primer bimestre, nos permitirán contar con un marco teórico para entender los tipos de organizaciones, el entorno en que se desarrollan y los componentes básicos para definir un plan estratégico. En el segundo bimestre, las unidades 3 y 4 profundizan en la estructura organizacional, sobre todo la requerida en el mundo digital y, finalmente, los principios de la estrategia y de la transformación digital.



## 1.2. Competencias genéricas de la UTPL

1. Compromiso e implicación social

## 1.3. Competencias específicas de la carrera

1. Diseña modelos de negocio digitales de acuerdo al contexto en que se desenvuelve la organización.
2. Diseña modelos arquitectónicos de empresa para gestionar el alineamiento estratégico entre negocio y TI.



---

## 2. Metodología de aprendizaje

---

La metodología de aprendizaje que utilizaremos en Teoría y Estrategia Digital Organizacional es una combinación de varias estrategias que nos permitirán, sobre todo, entender cómo poner en práctica y utilizar cada conocimiento adquirido.

Tendremos varias sesiones de trabajo en las que utilizaremos conceptos de la metodología de "aula invertida", es decir, donde el estudiante preparará cierta información y material, el mismo que será luego discutido y analizado en clase. Esta preparación puede consistir en leer un documento, ver un video, tener una conversación con alguien, hacer una entrevista, entre otras.

También utilizaremos en algunas semanas la metodología basada en proyectos, esto es muy importante ya que a través de la carrera tendremos un prácticum para que cada proyecto que realicemos sirva como un insumo directo o indirecto. Con estos proyectos conseguiremos que se pueda entender con claridad la aplicación en la vida laboral de cada temática estudiada.

Finalmente, en las horas de contacto con el docente tendremos espacios para escuchar a expertos invitados de distintas industrias y espacios para

trabajar en talleres grupales. Esta será una clase muy dinámica y retadora que les estimulará a pensar fuera de la caja





### 3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



#### Primer bimestre

##### Resultado de aprendizaje 1

- Comprende los roles, estilos y principios de gestión organizacional.

#### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



#### Semana 1

### Unidad 1. La organización



#### Introducción a teoría y estrategia organizacional digital

Iniciaremos esta primera unidad con la descripción de lo que se verá durante todo el curso, los objetivos de la materia y su aporte a la carrera. Adicionalmente, conocerán la metodología de enseñanza que utilizaré, la

misma que les permitirá poner en práctica todo el conocimiento teórico adquirido en el abordaje de cada tema.

Finalmente, veremos y analizaremos lo que significa el mundo digital y el rol de la transformación digital.

Al finalizar esta semana entenderemos lo que veremos durante el desarrollo de la materia, pero lo más importante, nos conoceremos y compartiremos nuestras expectativas tanto de la materia como de la carrera.

Para adentrarnos al tema revise el siguiente video donde conocerá acerca de la discusión tecnológica hoy.

## Introduccion



### Lecturas recomendadas

- Revise de manera general el primer bimestre del plan docente y del curso, en este se plantean las actividades de aprendizaje, los procedimientos y los mecanismos de evaluación.
- Revise el archivo adjunto y conozca acerca de la discusión tecnológica hoy.
- [Introduccion.pdf](#)

## Presentación individual

- Participe de la clase en línea en la que realizaremos un ejercicio para conocernos:
  - Para este ejercicio traer a la clase cualquier objeto que sea importante para usted, por ejemplo: un portarretrato con una foto, un regalo, un libro, un dibujo, una camiseta, cualquier cosa.
- En el foro de presentación realice una pequeña descripción personal que incluya al menos la siguiente información:
  - Nombres y apellidos, ciudad donde reside.
  - Cuáles son sus expectativas de la carrera y la materia.
  - Y si cuenta con experiencia académica y/o profesional previa.



## Semana 2

---

### La organización

En esta semana aprenderemos sobre qué es una organización, una empresa y en qué se diferencian, además de su importante rol en la sociedad.

Analizaremos sus características para entender cómo las organizaciones se clasifican y para completar este entendimiento haremos ejercicios con empresas reales y con una empresa que cada uno tomará como ejemplo durante el desarrollo de esta materia.

### El entorno de las organizaciones

Reconoceremos que cada organización se desarrolla en un tipo de industria en particular y que esta industria tiene sus propias características.

Conocer la industria, es decir, el entorno en el que una organización se desenvuelve, nos ayudará a definir estrategias que le permitan a nuestra organización incrementar sus posibilidades de éxito y perdurar a través del tiempo. En esta semana conoceremos estas variables del entorno y cómo identificarlas. Este conocimiento será la base para el desarrollo de toda la materia.

Para lograr este entendimiento tendremos varias clases en línea donde les guiaré a través de conceptos que les servirán tanto para el desarrollo de sus actividades como para sus evaluaciones. Los espero.

Iniciemos analizando el concepto más simple que podemos encontrar de organización en un diccionario, para ello revise el siguiente recurso:

### [La Organización](#)

#### Importancia de la organización

Para entender de mejor manera la importancia de las organizaciones, pensemos en lo complejo que sería conseguir objetivos de negocios solos, de hecho, a nivel empresarial es difícil pensar que eso sea posible.

Las organizaciones permiten unir esfuerzos de las personas que la conforman, lo que hace posible ahorrar tiempo y mejorar la eficiencia para conseguir las metas.

Las organizaciones son parte fundamental del desarrollo económico de las naciones ya que proveen de fuentes de empleo y generan impuestos.

Además, permiten el desarrollo profesional de las personas y la conciliación de intereses distintos entre dueños, empleados, clientes, inversionistas, etc.

### Clasificación de la organización

Para poder clasificar una organización es importante conocer cuáles son los parámetros con los que comúnmente se las caracteriza, estos son:

#### Clasificación de la organización

De acuerdo con Lourdes Münch Galindo, las empresas se clasifican de la forma siguiente:

**Tabla 1.**  
*Clasificación de empresas según Lourdes Münch Galindo.*

Actividad o giro	Régimen	Origen del capital	Magnitud
<b>Industriales</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Extractivas</li><li>▪ Manufactureras</li></ul> <b>Comerciales</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mayoristas</li><li>▪ Minoristas</li><li>▪ Comisionistas</li><li>▪ Multinivel</li></ul> <b>De servicio</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Transporte</li><li>▪ turismo</li><li>▪ educación</li><li>▪ Salud</li><li>▪ Financieras</li><li>▪ Outsourcing</li></ul>	<b>Jurídico</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Sociedad anónima</li><li>▪ Sociedad cooperativa</li><li>▪ Sociedad de responsabilidad limitada</li><li>▪ Sociedad de capital variable</li></ul>	<b>Privadas y públicas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Nacionales</li><li>▪ Extranjeras</li><li>▪ Trasnacionales</li><li>▪ Multinacionales</li><li>▪ Globalizadoras</li><li>▪ Controladoras</li></ul>	Pequeñas, medianas y grandes para determinar su clasificación, se Consideran: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Volumen de ventas</li><li>▪ Personal</li><li>▪ Utilidades</li></ul>

*Nota.* Adaptado de Münch Galindo, L (1988), Fundamentos de administración: casos y prácticas, México, Trillas



### Sistemas y estructuras organizacionales

A fin de adentrarnos en **el cómo las organizaciones producen**, vamos a aprender acerca de los sistemas organizacionales y sobre las estructuras organizacionales que permiten que la combinación de los recursos de la organización trabajen de manera óptima.

Si  **vemos a la organización como un sistema**, será muy sencillo entender que las organizaciones tendrán insumos de entrada (materiales, conocimiento, etc.) que serán procesados y luego generarán un producto o servicio. En esta semana veremos algunos conceptos que serán de utilidad para entender de mejor manera la naturaleza de la forma de trabajar de las organizaciones.

Estos procesos involucran una **interacción directa con el entorno** en el que se desarrolla la organización, por esto, es sumamente importante comprender las características de este entorno y cómo las mismas influyen en los sistemas y estructuras organizacionales.

Por otro lado, identificar o determinar la distribución de las tareas y responsabilidades por áreas en la organización, la interconexión entre estas mediante procesos simples o complejos dependiendo del giro del negocio, son actividades indispensables para conseguir las metas y objetivos de las organizaciones. Por esta razón, **es muy importante definir la estructura ideal** para el tipo de organización, completaremos la temática de esta semana con las bases conceptuales de estructura organizacional y su importancia.

### Los sistemas organizacionales

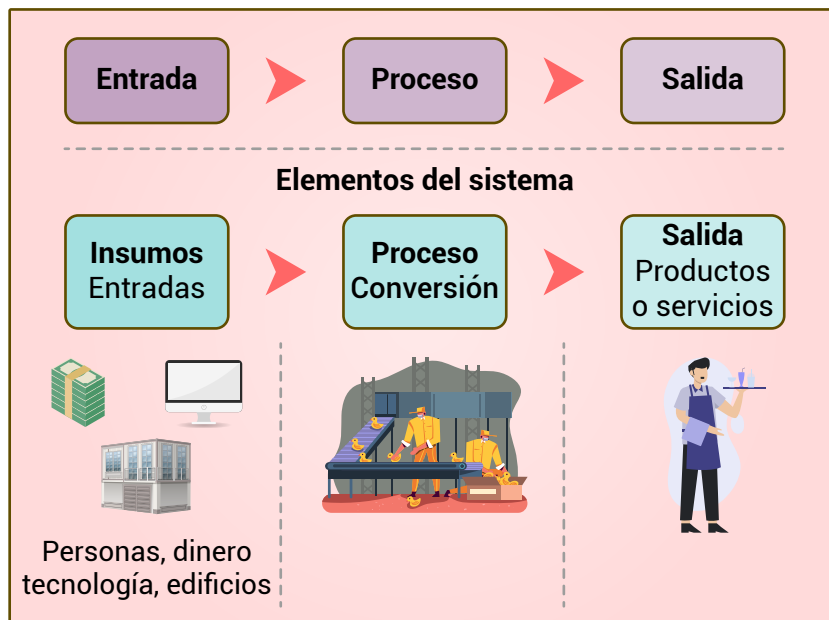
Una forma muy natural de ver y entender las organizaciones es verlas como un sistema. Veamos una vez más un concepto de diccionario:

**Sistema:** “Conjunto ordenado de normas y procedimientos que regulan el funcionamiento de un grupo o colectividad.”

Todos los sistemas, sean estos informáticos como sociales u organizacionales, pueden ser explicados mediante el siguiente gráfico:

**Figura 1.**

*Sistemas organizacionales.*



*Nota.* Jarrin, L., 2022

Lo que variará son los insumos de entrada, el proceso que se realice y el resultado obtenido.

Por ejemplo, si pensamos en la fábrica de zapatos (la que vimos en la primera semana), podemos tener algo como lo siguiente:

- **Entrada:** materia prima, maquinaria, oficinas, personal, recursos económicos.
- **Proceso:** la fabricación de los zapatos (aunque hay muchos más).
- **Salida:** los zapatos.

Aquí nos daremos cuenta de que las organizaciones son sistemas, pero a su vez están compuestas por muchos subsistemas, este ejemplo nos facilita entender esto ya que muchos podrán decir que la empresa hace mucho más que solo fabricar los zapatos y es cierto, esta sería una forma demasiado simple de ver su sistema. Podríamos decir que dependiendo de la organización este puede ser solo un subsistema de producción. Lo que nos interesa aquí es tener claridad que toda organización funciona como un sistema (con subsistemas) con esos 3 componentes (entrada, proceso y salida) y que conocerlos y entenderlos nos facilitará su gestión.

## Las estructuras organizacionales

Una estructura organizacional es la manera en la que la organización distribuye el trabajo y las responsabilidades y define cómo serán sus mecanismos de comunicación. Existen modelos de estructuras que son probadas y que se deben aplicar de acuerdo a la naturaleza de la organización. Aquí veremos varios de estos modelos, pero deben ser considerados como referencias válidas, no existen recetas perfectas ni eternas, muchas veces las organizaciones prevén sus estructuras a través del tiempo y las ajustan a las realidades y necesidades del momento. Para ejemplificar una estructura muy simple sería algo como: tengo un departamento de RRHH, uno financiero, uno de operaciones con un líder en cada área que reporta a la gerencia general.

### Tipos de estructuras organizacionales

Existen diferentes formas de estructuras organizacionales, en esta semana conoceremos cuáles existen y en qué consiste cada una de manera general.

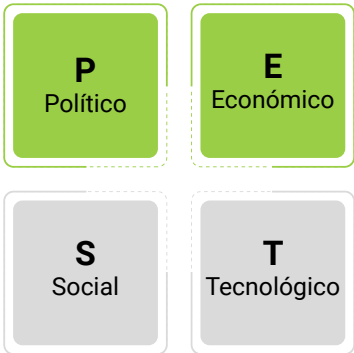
### Tipos de estructuras organizacionales

#### El entorno

El entorno de las organizaciones engloba los factores externos que influyen en la actividad de una compañía de manera directa o indirecta. Para tener un mejor entendimiento de lo que es el entorno veamos una metodología que permite analizar el entorno de las empresas, este entorno está totalmente determinado por la industria en la que la empresa se desenvuelve.

La metodología que revisaremos hoy está basada en PEST que fue creada por Francis Aguilar profesor de Harvard que la incluyó en su libro “Scanning the Business Environment” publicado en 1967.

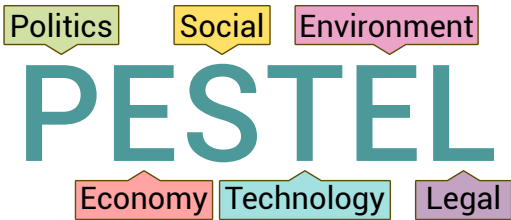
**Figura 2.**  
*Análisis PETS.*



Nota. Jarrin, L., 2022

Si bien este libro tiene sus años, sigue vigente porque permite el análisis sencillo del entorno, además a través del tiempo ha sido adaptado y optimizado. Una de estas adaptaciones es PESTEL que incluye otras variables al análisis que son muy importantes, sobre todo en la actualidad. Este análisis de los recursos y el mercado es fundamental para iniciar cualquier negocio.

**Figura 3.**  
*Análisis PESTEL.*



Nota. Jarrin, L., 2022

Es importante también mencionar que este marco de trabajo permite un análisis macro y que este se aplica a las empresas que participan en una industria en particular. Este provee una lista de consideraciones que se deben tener al momento de tomar decisiones estratégicas en los negocios.



**Tabla 2.**  
*Ejemplo PESTLE.*

P	E	S	T	L	E
Impuestos y políticas fiscales	Inflación	Actitudes y opiniones de los consumidores	Desarrollo competitivo de tecnología	Legislación antimonopolio y de competencia	Problemas medioambientales
Nivel de intervención del Gobierno	Crecimiento	Punto de vista de los medios de comunicación	Fondos de investigación	Legislación laboral	Legislación medioambiental
Estabilidad política	Tasas de interés	Cambios en la ley que afectan a los factores sociales	Madurez de la tecnología	Regulaciones de salud	Valores de los clientes
Regulación o falta de regulación del mercado	Poder adquisitivo	Imagen de marca, empresa, tecnología	Madurez y capacidad de fabricación	Legislación de protección al consumidor	Valores del mercado
Políticas comerciales	Estándares de vida	Patrones de compra del consumidor	Información y comunicaciones	Regulaciones contables y financieras	
Políticas comerciales	Patrones de consumo	Principales eventos e influencias	Mecanismos y acceso a tecnología del consumidor	Organismos y procesos reguladores	
Normas de las autoridades locales/ estatutos locales, etc.	Tasas de interés en ahorro	Acceso y tendencias de compra factores étnicos/religiosos	Legislación tecnológica	Regulaciones específicas de la industria	
Grupos de presión internacionales Guerras y conflictos	Cuestiones meteorológicas / estacionales	Publicidad	Potencial de innovación		



P	E	S	T	L	E
Términos y cambio de gobierno Elecciones	Ciclos comerciales y de mercado	Cuestiones éticas	Acceso a tecnología, licencias, patentes		
Relaciones/actitudes entre países	Rutas de mercado y tendencias de distribución	Datos demográficos (edad, sexo, raza, tamaño de la familia)	Cuestiones de propiedad intelectual		
Tendencias políticas	Crecimiento del empleo/desempleo	Cambios en el estilo de vida	Nuevos descubrimientos e investigaciones		
Estructuras gubernamentales	Tipos de cambio	Cambios en la población	Salud (farmacéutica, equipamiento, etc.)		

Nota. Jarrin, L., 2022

En el cuadro se presenta una lista de factores a ser analizados para entender el entorno en el que una organización se desenvuelve. Este listado es sugerido, no es necesario analizar todos los factores y tampoco incluye todo lo que se podría analizar. Por ejemplo, existe un factor que dice “Regulaciones específicas de la industria”, si nuestra organización trabaja en la industria extractivista minera tendrá ciertas regulaciones legales y ambientales que no tendrá una organización que brinda servicios digitales en el área financiera.

El siguiente cuadro nos muestra la manera en la que podemos analizar cada factor que hayamos seleccionado, esta es una forma que nos permite ver de manera global este análisis:

**Tabla 3.**  
Ejemplo por cada factor PESTLE.

Implicaciones e importancia				
	Impacto Potencial	Marco de tiempo	Tipo de impacto	Importancia Relativa
	Nivel de importancia en esta industria	En cuanto tiempo se daría este impacto	Si es algo que aporta a la organización o puede afectar el desarrollo de la misma	Nivel en el que puede afectar al éxito o fracaso de la organización
	Alto	0-6 meses	Positivo	Critico
	Medio	6-12 meses	Negativo	Importante
	Bajo	12-24 meses	Indeterminado	No importante
	Indeterminado	24 + meses		Indeterminado
<b>P</b>				
Factor 1				
Factor 2				
Factor 3				
Factor 4				
<b>E</b>				
Factor 1				
Factor 2				

Nota. Jarrin, L., 2022

Este entendimiento del entorno macro junto a lo visto en la semana 2 con respecto a la clasificación de las organizaciones nos permite tener un mapa claro de los factores externos que influyen o influenciarán el desarrollo de nuestros negocios y nuestra organización.

**Lectura recomendada**



A continuación revise los enlaces que son de utilidad:

**SRI en línea:** aquí se pueden hacer consultas sobre los impuestos cancelados por las empresas:

Superintendencia de Compañías: aquí se puede tener información detallada de los registros legales de las empresas .



## Semana 4

### Generación de valor y ventaja competitiva

En esta semana finalizaremos el entendimiento de las organizaciones con el análisis de cómo estas generan valor y cómo de esta manera crean una ventaja competitiva que es indispensable para conseguir los objetivos organizacionales.

Existen varias maneras de identificar la generación de valor, para esto aprenderemos una de las más utilizadas que es la cadena de valor y la completaremos con nuevas formas que han adquirido relevancia en el mundo digital. Entendiendo las dimensiones del valor generado, veremos cómo se construye una propuesta de valor que es indispensable para entender y describir cómo la organización conseguirá ingresos de manera sostenida.

Finalmente, es indispensable entender la relación de nuestra propuesta de valor con las propuestas de la competencia para poder entender cuál es la ventaja competitiva de la organización y explotarla.

### Generación o creación de valor

La generación o creación de valor para la empresa es la capacidad de las organizaciones o empresas para generar ganancias, es decir, no solo la capacidad de generar ingresos, sino la capacidad de maximizar la diferencia entre sus ingresos y los costos que son necesarios para producir.

Es por esto que se considera que la generación de valor por medio de la actividad económica que tiene la empresa es su real razón de ser y existir.

La pregunta inmediata es ¿cómo genero más valor y capturo más de ese valor para mi organización? Para esto es importante entender que la generación de valor está determinada por la manera en la que la organización produce y por la voluntad del comprador por pagar un precio

más alto que permita cubrir los costos y generar utilidad. Para conseguir esta generación de valor y maximizarla, se deben considerar varios factores internos (organizacionales, de producción, etc.) y externos (la industria en la que se desarrolla la organización, la competencia, los proveedores, etc.).

## **Las dimensiones del valor**

A través de los años, distintos autores han construido propuestas para maximizar la generación de valor. Entendamos que el valor que una actividad empresarial genera no es solo para el beneficio de la empresa como tal, existen varios actores en este proceso que también recibirán beneficios de la ejecución de esta actividad.

Por ejemplo: un proveedor de materia prima se ve beneficiado cuando su cliente, quien vende un producto procesado con sus materias primas, vende más. Esto sucede porque producirá más y le comprará más. Podemos completar este ejemplo pensando en: ¿en cuánto se beneficia cada actor?, pues esto dependerá de la capacidad de negociación que viene dada por la voluntad de compra y la voluntad de venta de cada actor. En otras palabras a quién le compro y cuánto le pagaré a ese actor. Esta relación se repite con los clientes de la empresa, ellos recibirán el beneficio de pagar menos de lo que hubiesen estado dispuestos a pagar por el producto.

Puede parecer que un cliente nunca estaría dispuesto a pagar más, pero solo piensen en el siguiente escenario: no encuentran la entrada a un partido de fútbol muy importante para ustedes, esta entrada costaba \$40 en taquilla, ahora estás dispuesto a pagar \$100 y encuentras alguien que te la vende a \$90, eres feliz porque “ganaste” \$10 a pesar de que en realidad pagaste \$50 más del valor real. Esa es la voluntad o disposición del cliente a pagar, esta puede tener muchas motivaciones que no son objeto de esta temática.

Con este ejemplo podemos ahora entender lo que son las dimensiones del valor incluidas en el “value-based framework” (lo dejo en inglés ya que se facilita encontrar documentación de esta manera). Este concepto viene de un paper escrito por Brandenburgier y Stuart (1998) llamado “Value-based business strategy”. Ese documento contiene mucha información interesante, pero lo que nos concierne en este contexto es entender las dimensiones del valor.

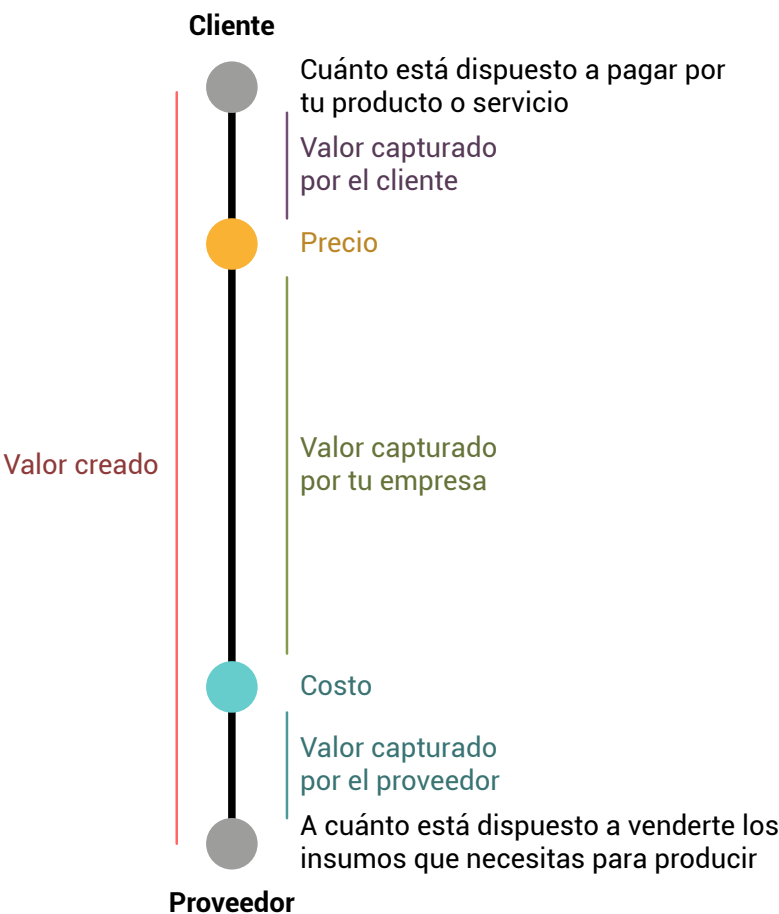
Las dimensiones del valor, en este contexto, son:

- Valor creado
- Valor capturado o apropiado

Con la explicación anterior hemos visto lo que es el valor creado y el capturado por cada actor y con la gráfica a continuación podremos entender de mejor manera lo que es el valor generado y quién captura distintas partes de este valor.

**Figura 4.**

*Dimensiones del valor.*



Nota. Jarrin, L., 2022

## La cadena de valor

La cadena de valor es un concepto que fue acuñado por Michael Porter (1985) y ha sido (y sigue siendo) un referente tanto en las escuelas de negocios como en las empresas por su necesidad de ser competitivas y entender cómo mejorar su rentabilidad. Si bien este concepto tiene sus años, su vigencia viene dada por la claridad de sus principios.

En esta clase estamos analizando primero el “value-based framework” debido a que hay estudios que dicen que es de más fácil aplicación en el mundo digital y por su simplicidad. Sin embargo, no podemos dejar de lado la cadena de valor por los motivos antes explicados y porque no son conceptos que se contrapongan.

La cadena de valor considera las actividades que se realizan tanto dentro de la organización, como las externas con las que interactúa para aumentar su competitividad en el mercado.

“El análisis de la cadena de valor estudia las actividades específicas que agregan valor a los servicios o productos de una organización.”

Revise el siguiente recurso, donde se detalla cada una de las partes de la cadena de valor.

### Cadena de valor

No quiero terminar la temática de la cadena de valor sin hacer un pequeño análisis de su aplicación en el mundo digital. A veces es complicado pensar en la producción de intangibles como por ejemplo un *software* de gestión de servicios de salud. Pero en realidad el concepto de actividades primarias y secundarias se sigue aplicando, la diferencia radica en por ejemplo los canales de distribución, seguramente no necesitarás un camión, pero si un sitio en *Internet* para que puedan acceder a tu *software*, sea para descargarlo o para usarlo. Habrá ciertas tareas que no son necesarias como por ejemplo una gestión de bodega, pero hay otras que toman mucho mayor peso como la innovación o el *marketing* digital. Recuerden que lo importante es entender que las tareas se organizan y se agrupan con la finalidad de generar valor.

## La ventaja competitiva: atributos y curva de valor

Se entiende a la ventaja competitiva como las características de nuestra organización que la diferencian de otras dándole una mejor posición para competir. En otras palabras, cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás. Identificar estos atributos es indispensable desde el primer momento, incluso para saber si es conveniente o no iniciar un negocio.

El concepto de ventaja competitiva se puede utilizar para analizar no solo la organización en su totalidad, sino para también por ejemplo analizar productos o servicios.

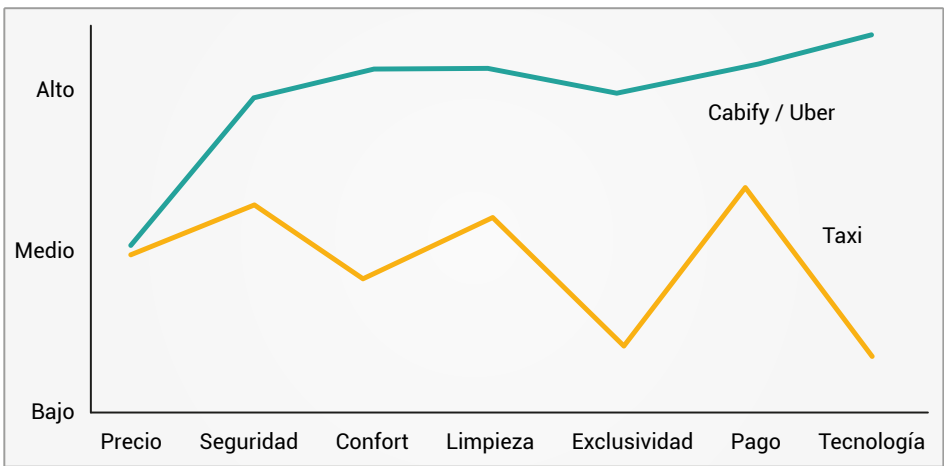
Para poder entender cuál es la ventaja competitiva es muy útil crear una curva de valor. La curva de valor es una herramienta que nos sirve tanto para entender cuáles son nuestros atributos más fuertes o débiles y para compararnos con los de la competencia.

La definición de los atributos son dados por la industria en la que nos desempeñamos, es importante poner mucha atención en la selección de estos atributos porque la exclusión de alguno importante puede darnos una lectura muy diferente de nuestra situación.

En el siguiente ejemplo podemos ver atributos que se pueden considerar para analizar la propuesta de servicios como Cabify y Uber en el mercado de transporte público (la valoración es subjetiva, considerarla como tal):

**Figura 5.**

*Propuesta de servicios en el mercado de transporte público.*



Nota. Jarrin, L., 2022



Los atributos analizados son: precio, seguridad, confort, limpieza, exclusividad, pago y tecnología. Estos se están valorando en una escala de bajo, medio o alto de acuerdo a qué tan fuerte es cada servicio en ese rubro.

Esta es una herramienta que nos da mucha flexibilidad y suficiente objetividad, para tener una mejor lectura de cuál es nuestra ventaja competitiva al comparar nuestra posición y la de nuestros competidores de acuerdo los atributos de la industria.

## **La propuesta de valor y como construirla**

Luego de haber comprendido lo qué es el valor, cómo lo medimos y cómo nos comparamos con nuestra competencia, estamos listos para definir con pocas palabras nuestra propuesta de valor.

La propuesta de valor es un recurso para transmitir de manera objetiva y directa las ventajas que una organización puede aportar a sus clientes. Esta relaciona los atributos más destacados de una organización y la posiciona entre sus consumidores, en otras palabras debe decir de forma clara y sencilla cómo va a resolver el problema que el cliente tiene.

Para definir una propuesta de valor se puede considerar el siguiente formato:

***Para [descripción del cliente objetivo] quien está insatisfecho con [alternativa actual] nuestro producto es [descripción simple del producto] que provee [la principal característica para resolver ese problema] a diferencia [alternativa actual].***

En el ejemplo de las plataformas de transporte como Cabify o Uber, la propuesta de valor podría ser algo como:

“Para las personas que requieren transportarse y que se sienten insatisfechos con el servicio de taxis actual, nuestra aplicación provee acceso a autos y choferes de una manera confiable, con varias formas de pago y con un precio competitivo, a diferencia de salir a buscar un taxi en la calle.”

Para conseguir construir nuestra propuesta de valor podemos notar que es MUY importante tener claro el problema que tiene nuestro cliente objetivo, los atributos de nuestro producto u organización, cómo estos solucionan ese problema y por qué nuestra solución es mejor que la competencia.

Ahora consideremos que este formato nos permite compilar la información más importante, la propuesta de valor que se presenta al mercado normalmente es trabajada por los equipos de comunicación que encontrarán la mejor manera de plantearla de una manera sencilla que el cliente la sienta como suya.

Por ejemplo, esta es la propuesta de valor de WhatsApp: “Comunicación segura, gratuita y accesible para cualquier persona y empresa.”

Con este concepto completamos nuestro entendimiento de una organización, hemos iniciado entendiendo qué es una organización, hemos visto como funciona y se estructura y hemos finalizado con la manera en la que genera valor.

#### Lectura recomendada



Revise el enlace para profundizar el tema.

- Value chain. By: Mercadal, Trudy, [Salem Press Encyclopedia](#), 2021
- 42 EJEMPLOS DE [PROPUESTAS DE VALOR EN EL 2021](#)

#### Resultado de aprendizaje 2

- Utiliza los fundamentos de la planificación estratégica para el desarrollo de una hoja de ruta eficaz y eficiente para el éxito digital.

### Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje



## Unidad 2. Planificación estratégica



### Fundamentos de planificación estratégica

La planificación estratégica en una organización es una tarea indispensable para poder delinear la manera en la que se conseguirán las metas propuestas.

En esta semana veremos temas fundamentales de la planificación estratégica, algunos conceptos básicos que nos darán las bases para movernos a entender las herramientas que podemos utilizar para definir estrategias. Finalmente, y tal vez lo más importante es aprender sobre conceptos vitales como la misión, visión y los valores de una organización, sin tener el entendimiento de estos temas en una organización es un trabajo infructuoso, plantear estrategias y tener una planificación de las mismas." POR: " sin tener el entendimiento de estos temas es un trabajo infructuoso el plantear estrategias y tener una planificación de las mismas en una organización.

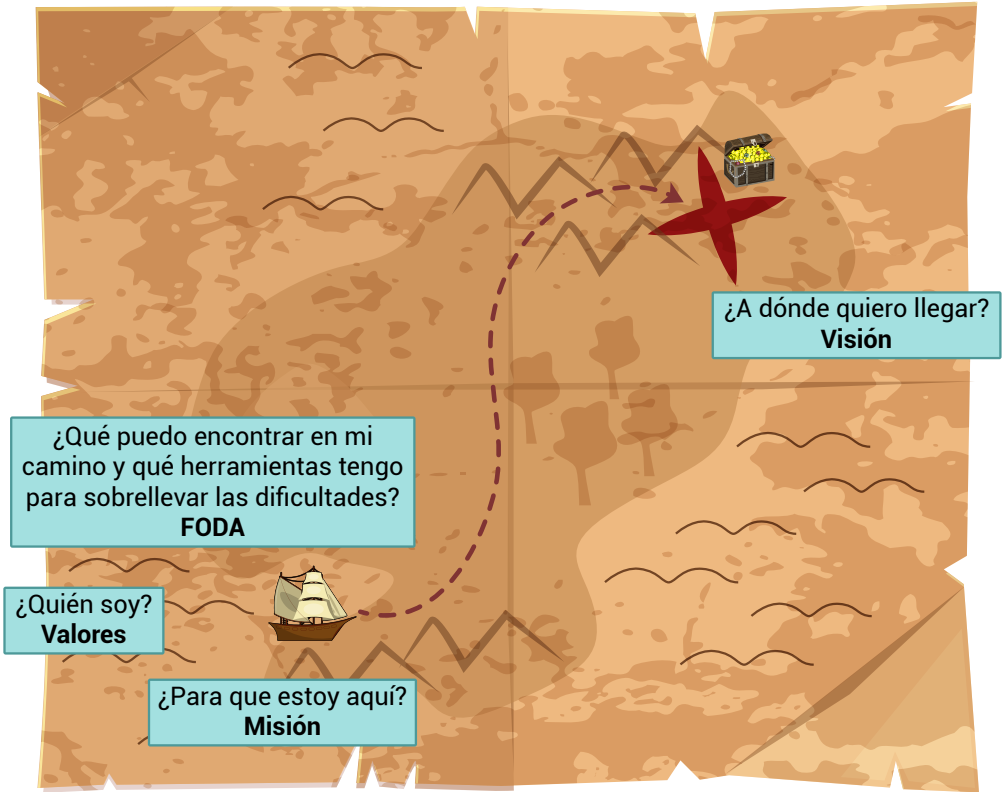
### ¿Qué es planificación estratégica?

La planificación o planeación estratégica es una herramienta de gestión indispensable en las organizaciones ya que permite saber quienes somos, a dónde queremos llegar y cómo lo haremos. Recordemos que las organizaciones son un conjunto de individuos y recursos que se juntan

para conseguir un objetivo, para esto es indispensable que cada uno de los miembros de la organización sepa cómo desde su rol va a aportar a la razón de existir de su organización.

Así, la planificación estratégica cumple con el papel de crear el “mapa de navegación” para la organización en un periodo de tiempo, pero también ofrece una guía clara para que todos los miembros de la misma tengan claridad sobre lo que deben hacer y cómo se medirán los resultados del trabajo de todos.

**Figura 6.**  
*Planificación estratégica como un mapa.*



Nota. Jarrin, L., 2022

### Herramientas y proceso para realizar la planificación estratégica

Cuando hablamos de herramientas para realizar una planificación estratégica nos referimos al cómo lograr estas definiciones y posteriormente acciones de una manera óptima y objetiva, recordemos que estas serán las bases de todo el trabajo a futuro en la organización.

A continuación les daré un ejemplo de herramientas por cada parte del proceso de planificación estratégica. Esto no es un manual que debe seguirse al pie de la letra, es una recopilación de ejemplos; sin embargo, cada organización puede encontrar una o varias maneras de establecer su planificación estratégica, lo importante es que esta refleje lo que se quiere lograr, el cómo y la manera en la que sabremos si estamos logrando su correcta ejecución. Para conocer cada uno de los procesos revise el siguiente recurso:

## Herramientas y proceso para realizar la planificación estratégica

### Base de la planificación estratégica

Luego de entender qué es y para qué sirve la planificación estratégica, podremos definir los pasos iniciales para crear este plan que será la hoja de ruta a todo nivel en la organización.

Para iniciar con este proceso es muy importante tener muy claro para qué la organización existe, cuál es su misión. Luego debemos expresar cómo queremos que la organización se encuentre en un tiempo dado, es decir, cómo nos vemos, la visión. Estos dos componentes son pilares de una planificación estratégica, pero consideremos que existen autores que han presentado conceptos similares que al final del día cumplen con el mismo objetivo. Finalmente, el tener muy claro quién soy facilitará sumar al equipo a la travesía y sobre todo conseguir el mejor equipo posible que comparta estos valores.

### Misión

La misión en una planificación estratégica consiste en describir en una frase nuestra razón de existir como organización. Para construirla es importante considerar por qué se creó la organización en primer lugar, el momento de la creación normalmente trae consigo una misión implícita (a veces explícita también). Pero la misión tiene más fondo que por ejemplo: hacer dinero o generar empleo, eso es una consecuencia de cumplir la razón de existir. Veamos algunos ejemplos de la misión de algunas organizaciones:

#### **Coca Cola**

*"Satisfacer con excelencia a los consumidores de bebidas."*

### **Corporación Favorita**

*"Mejorar la calidad de vida, ofreciendo los mejores productos, servicios y experiencias, de forma eficiente, sostenible y responsable."*

### **Tipti**

*"Queremos hacer más fácil la vida de nuestros consumidores, nos encargamos de que las personas tengan más tiempo para sus familias y para sí mismas, mientras nosotros garantizamos que sus compras lleguen a casa de forma segura."*

### **Uber**

*"Somos Uber. Los emprendedores. Nada nos detiene en nuestra misión de ayudar a las personas a ir a cualquier parte y a conseguir lo que quieren. Movilizamos al mundo."*

### **UTPL**

*"Buscar la verdad y formar personas, a través de la ciencia, para servir a la sociedad".*

Estos ejemplos nos muestran cómo una frase dice todo acerca de para qué existen estas organizaciones. Cuando analicen organizaciones recuerden que no todos utilizan la misma terminología, pueden encontrar por ejemplo la misión en la descripción del propósito de la organización.

### **Visión**

Luego de tener muy claro para qué existe la organización es importante saber a dónde esperamos que llegue. Cómo la organización se ve a sí misma en el futuro, qué queremos lograr, cómo queremos que nos vean. La visión normalmente suele tener referencias a cosas tangibles como una posición del mercado, un tipo de reconocimiento, entre otros. La visión es la línea de pensamiento base sobre la cual se construirán las estrategias, objetivos y acciones.

Veamos ejemplos de visión de las mismas organizaciones que compartí la misión para poder también entender la relación entre los dos conceptos:

### **Coca Cola**

*“Ser el mejor líder total de bebidas, que genere valor económico, social y ambiental sostenible, gestionando modelos de negocio innovadores y ganadores, con los mejores colaboradores en el mundo.”*

### **Corporación Favorita**

*“Ser la mejor empresa de América.”*

### **Andec**

*“Ser una empresa líder en innovación bajo un esquema AAA, con capacidad de satisfacer las necesidades del mercado del acero a nivel nacional y regional.”*

### **Alpina Ecuador**

*“Mejorar los márgenes de rentabilidad de manera sostenida y responsable con el entorno. Consolidando la relevancia de Alpina en Ecuador, con nuestros Alpinistas como motor de desarrollo de la compañía”*

### **Saludsa**

*“Seremos una empresa internacional recomendada por 9 de cada 10 clientes gracias a nuestro servicio legendario.”*

### **Tipti**

*“Ser tus asesores de compra de supermercado, garantizando la calidad y frescura de tus alimentos. Cada día a través de nuestros TIPTI Shoppers, solucionamos tus necesidades, para crear una experiencia mágica.”*

Como pueden ver en estos ejemplos, la visión es mucho más concreta y contiene conceptos que son medibles para la organización. Algunas incluyen un periodo de tiempo, otras son más amplias, lo importante es que son frases aspiracionales y medibles.

### **Valores organizacionales**

En la documentación más tradicional de planificación estratégica no suelen incluir los valores organizacionales como una parte integral de la misma. Sin embargo, cada vez más organizaciones los incluyen como una premisa muy

importante para describir quienes son. Estos valores a veces también son reemplazados o complementados con principios organizacionales.

Los valores se convierten así en la guía de lo que la organización cree, qué es importante para ella y cómo lo incorporará en todas sus decisiones. Son pilares fundamentales de la identidad y de la cultura de la organización.

Veamos ejemplos de valores organizacionales:

### ***Apple***

*Accesibilidad*  
*Educación*  
*Medioambiente*  
*Inclusión y Diversidad*  
*Privacidad*  
*Equidad racial y Justicia*  
*Cuidado de los proveedores*

### ***Corporación Favorita***

*Confianza*  
*Liderazgo*  
*Contribución*  
*Integridad*  
*Armonía y felicidad*

### ***ThoughtWorks***

*Primero global*  
*Valentía*  
*Inclusión*  
*Cultivación*  
*Integridad*  
*Curiosidad*  
*Búsqueda de la excelencia*  
*Equipos autónomos*





### Lecturas de referencia

- [Página web Uber](#)
- [Página web Corporación Favorita](#)
- [Página web alpina](#)



## Semana 6

### Análisis FODA

Una de las herramientas que permanece vigente a través del tiempo por su gran aporte a la planificación estratégica y por su simplicidad es el análisis FODA cuyas siglas representan:

**F:** fortalezas

**O:** oportunidades

**D:** debilidades

**A:** amenazas

Este análisis, si bien puede considerarse casi indispensable en una organización, se puede aplicar a productos, servicios, personas, etc.

En esta semana practicaremos cómo hacer un análisis FODA con un taller en nuestra clase en línea, en este aprenderemos no solo cómo hacer el análisis, sino también metodologías de facilitación para hacerlo en cualquier momento.

Finalmente, revisaremos algunos ejemplos de análisis FODA realizados en industrias o empresas que servirán de base para crear nuestro propio análisis FODA para la organización de nuestro proyecto.

### Análisis FODA

El análisis FODA fue creado por Albert S Humphrey en la década de 1960, pero por su utilidad y simplicidad permanece vigente hasta el día de hoy.

Se pueden encontrar referencias al análisis FODA como DAFO o como SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) por sus siglas en inglés. Su nombre viene dado porque se realiza un análisis interno de las

fortalezas y debilidades de la organización y también un análisis externo de las oportunidades y amenazas que la organización puede enfrentar.

**Figura 7.**  
*Análisis FODA.*



*Nota.* Jarrin, L., 2022

Para realizar un análisis FODA es importante considerar las siguientes premisas:

- Utilizar un cuadro similar a la gráfica anterior que permiten visualizar de una sola vista todos los factores incluidos en el análisis. Incluir frases precisas, cortas y que describan características que sean verificables (no incluir supuestos).
- Priorizar los aspectos más significativos, en el análisis FODA no se incluyen absolutamente todos los posibles factores, pero si los más relevantes.

**Proceso para hacer un análisis FODA**

**Quién debería participar de un análisis FODA en la organización**

Al igual que en los primeros pasos de la planificación estratégica, el identificar correctamente los participantes en la construcción del análisis FODA es muy importante. Se debe considerar a los miembros del equipo de la organización que cuenten con un conocimiento profundo del funcionamiento interno de la organización y a miembros que por su

interacción con el mercado tenga información y conocimiento que aporte para los componentes externos del análisis.

En todos los casos las personas que participen deben conocer el trabajo que se realizará y deberán asistir a la sesión de trabajo preparados con información relevante y verificada.

### **Cuál es la información que se requiere**

Para contar con información externa de valor en el análisis FODA debemos considerar el análisis de la industria con PESTEL que fue estudiado previamente. También se pueden considerar metodologías como las 5 fuerzas de Porter. Por otro lado, para el caso de la información interna se pueden hacer ejercicios internos con el personal que permitan recopilar las opiniones y los datos que las soporten.

A continuación encontrarán algunos ejemplos de qué tipo de información debe incluir cada cuadrante en el análisis FODA:

#### **Fortalezas**

- En qué la organización es particularmente buena.
- Recursos internos, tangibles o intangibles, con los que cuenta
- Características de su talento humano individual o en grupo.

#### **Oportunidades**

- Existe un mercado que no cuenta con suficiente oferta en nuestra línea.
- Es una industria con baja competencia (sea en cantidad o calidad).
- Existe una condición del mercado en un momento dado que hace que nuestro producto o servicio sea muy necesario (por ejemplo servicios digitales en la pandemia).

#### **Debilidades**

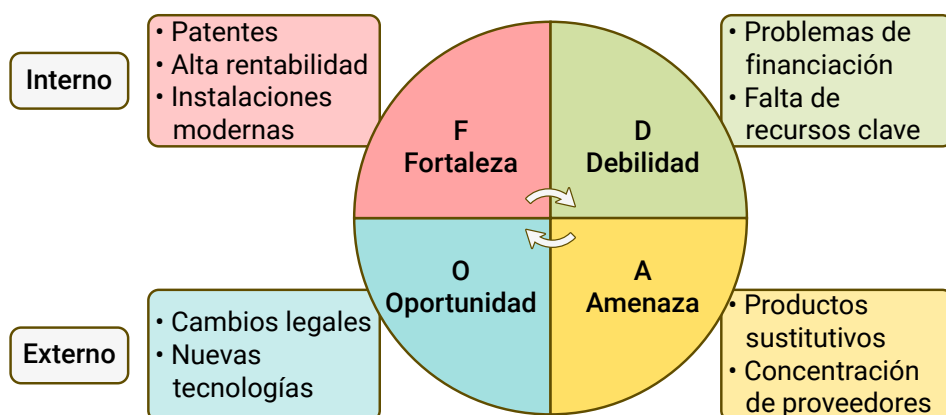
- Falta o limitaciones en recursos (por ejemplo financieros o de conocimientos requeridos).
- Falencias en la estructura organizacional.
- Poco entendimiento del mercado y las características de la industria en la que opera.

## Amenazas

- Inestabilidad legal o fiscal.
- Aparecimiento de nuevos y más fuertes competidores.
- Condiciones del mercado que hagan más complejo o costoso nuestro producto o servicio o que no permitan que se comercialice.

**Figura 8.**

Matriz DAFO-FODA.



*Nota.* Sánchez Huerta (2020). Ejemplo de matriz FODA o DAFO cumplimentada [Figura] Recuperado del libro "Análisis FODA o DAFO: el mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos".

## Cómo procesamos la información de los cuadrantes

Luego de tener recopilada, analizada y clasificada la información en los cuadrantes del análisis FODA debemos empezar a hacer un análisis combinado conocido como CAME que nos permita saber:

- Cómo utilizar nuestras fortalezas tanto para reducir el impacto de las amenazas como para sacar máximo provecho de las oportunidades.
- Cómo minimizar o trabajar sobre nuestras debilidades para reducir el impacto de las amenazas en nuestra organización y para identificar las oportunidades que podríamos perder por nuestras debilidades si no actuamos sobre ellas.

Su relación con la primera etapa del FODA y sus siglas se refieren a:

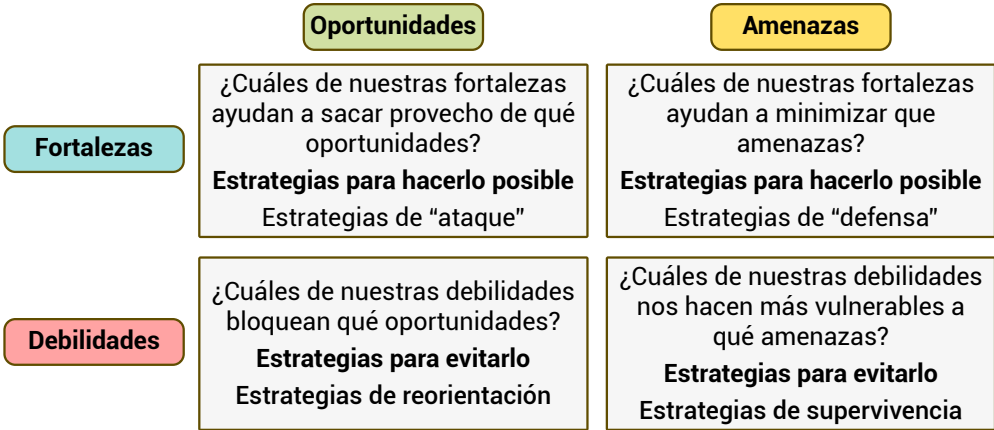
**Figura 9.**  
*Análisis CAME.*



Nota. Jarrin, L., 2022

Lo que debemos conseguir luego del análisis detallado es una matriz como la siguiente:

**Figura 10.**  
*Definición de estrategias.*



Nota. Jarrin, L., 2022

### Análisis de ejemplos de análisis FODA

A continuación encontrarán algunos ejemplos que les pueden ser de utilidad, de igual manera en los Recursos Adicionales pueden encontrar *links* y referencias a bibliografía que contiene otros ejemplos.

### Ejemplos de análisis FODA



## Actividad de aprendizaje recomendada

### Guía del taller FODA

Pasos para el desarrollo del taller:

1. Veremos un corto video de una empresa en la industria textil y de confección en el Ecuador que nos brindará información que nos ayudará a ir identificando los componentes del FODA.
2. Todos los participantes en el taller deberán venir preparados habiendo investigado algo sobre la industria textil y de confección en el país.
3. Utilizaremos una herramienta en línea compartida que nos permitirá ir aportando con ideas en cada uno de los cuadrantes del FODA.
4. Se evaluará la participación individual y los aportes de cada uno de los estudiantes, por lo que en cada aporte deberán colocar su nombre.
5. Realizaremos únicamente un par de ejemplos de estrategias por limitaciones de tiempo, sin embargo se compartirá con los participantes el resultado final del ejercicio para que puedan completarlo de forma individual si es de su interés.

#### Lecturas recomendadas



- [¿Cómo se hace un análisis DAFO?](#)
- [How to Do a SWOT Analysis \(with Examples\)](#)

### Referencias bibliográficas

Sánchez Huerta, D. (2020). [Análisis FODA o DAFO](#): el mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos, Bubok Publishing S.L.



## Semana 7

---

### El plan estratégico y los siguientes pasos

En esta semana consolidaremos el conocimiento con respecto a la planificación estratégica, juntaremos en una sola estructura la información recopilada en las semanas anteriores y revisaremos cómo este plan estratégico se completa con la definición de los objetivos estratégicos y las estrategias. Luego veremos cómo se debe continuar con un plan operativo que incluye acciones, mediciones, responsables y tiempos para hacer posible la ejecución de esta planificación.

Discutiremos en la clase en línea y en nuestro foro, sobre el tiempo y esfuerzo que se debe poner en una planificación estratégica y cómo hoy por hoy no se debe dejar de lado las estrategias digitales en esta planificación.

Con este tema finalizamos el módulo de planificación estratégica.

### Resumen del plan estratégico

Como su nombre lo indica, el plan estratégico incluye las estrategias organizacionales que nos llevarán a cumplir nuestros objetivos de negocio. Para esto hemos visto la importancia de tener claramente definidas la misión, la visión y los valores organizacionales. Hemos avanzado con un conocimiento más detallado de las características internas y externas que inciden en nuestro negocio a través del análisis FODA. Al finalizar la semana anterior hemos iniciado con una vista rápida de la conexión entre los distintos componentes del análisis FODA que nos permitirán visualizar las estrategias que nos ayudarán a:

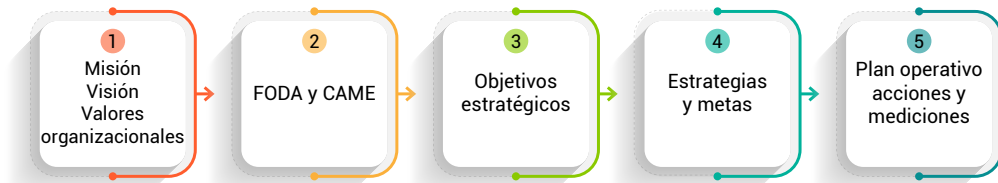
**Figura 11.**  
*Análisis CAME.*



*Nota.* Jarrin, L., 2022

Para ver de manera resumida lo que incluiremos en nuestra planificación estratégica y planificación operativa veamos el siguiente gráfico:

**Figura 12.**  
*Pasos de planificación estratégica.*



*Nota.* Jarrin, L., 2022

### Los objetivos estratégicos y las estrategias

Para finalizar nuestro proceso FODA realizamos un análisis combinado de todos los aspectos considerados. Las preguntas que contestamos fueron:

- ¿Cuáles de nuestras fortalezas ayudan a sacar provecho de qué oportunidades?
- ¿Cuáles de nuestras fortalezas ayudan a minimizar qué amenazas?
- ¿Cuáles de nuestras debilidades bloquean qué oportunidades?
- ¿Cuáles de nuestras debilidades nos hacen más vulnerables a qué amenazas?

Las respuestas a estas preguntas deben venir acompañadas de una manera como afrontar estos desafíos, este “cómo” son las estrategias.



Las estrategias son procedimientos o serie de acciones que nos permiten alcanzar un objetivo. A este nivel, las estrategias se definen de una manera declarativa y sencilla.

- ¿Cuáles de nuestras fortalezas ayudan a sacar provecho de qué oportunidades?.

Estrategias para sacar provecho a las oportunidades, conocidas como estrategias de “ataque”.

- ¿Cuáles de nuestras fortalezas ayudan a minimizar qué amenazas?.

Estrategias para minimizar las amenazas, conocidas como estrategias de “defensa”.

- ¿Cuáles de nuestras debilidades bloquean qué oportunidades?.

Estrategias para evitar que nuestras debilidades afecten las oportunidades, conocidas como estrategias de “reorientación”.

- ¿Cuáles de nuestras debilidades nos hacen más vulnerables a qué amenazas?.

Estrategias para minimizar nuestras debilidades, conocidas como estrategias de “supervivencia”.

### **Veamos ejemplos de estrategias:**

En la semana anterior vimos el ejemplo de la empresa TecSA, si combinamos una de sus fortalezas con una de las oportunidades podemos sugerir una estrategia.

- **Fortaleza:** años de experiencia del personal técnico.
- **Oportunidad:** pocas empresas especializadas y con personal certificado y experiencia en productos Red Hat como nosotros.

**Ejemplo de estrategia:** desarrollar una campaña de comunicación para el posicionamiento de la experiencia del personal técnico y de la empresa.

- **Debilidad:** limitado capital de trabajo.

- **Amenaza:** falta de liquidez del Estado para pagar a sus proveedores.

**Ejemplo de estrategia:** contar con un proceso de selección de proyectos a participar comercialmente que minimicen el riesgo de no recibir los pagos de acuerdo a la planificación.

Estas estrategias como podemos ver nos permiten expresar cómo queremos conseguir un objetivo, estos objetivos deben ahora ser claramente definidos ya que estos nos permitirán tener claridad de qué queremos alcanzar y cuándo.

En otras palabras, para cumplir con la misión y la visión respetando los valores organizacionales y considerando el FODA, es importante una clara definición de objetivos que sean realizables en los períodos de tiempo que se determinen.

Los objetivos deben cumplir ciertas características, existen distintas formas de presentarlo dependiendo de los autores. Aquí una lista de algunas de las características que para Uriarte, Julia (2020) los objetivos deben cumplir:

- Explícitos
- Precisos
- Relevantes
- Tienen un tiempo
- Definido alcanzables
- Evaluables

*"Objetivos". Autor: Julia Máxima Uriarte. Para: Caracteristicas.co. Última edición: 10 de marzo de 2020. Recuperado de: <https://www.caracteristicas.co/objetivos/>. Consultado: 27 de enero de 2022.*

**Por ejemplo, si nuestra estrategia era:**

Desarrollar una campaña de comunicación para el posicionamiento de la experiencia del personal técnico y de la empresa.

**El objetivo puede ser algo como lo siguiente:**

Lograr que TecSA sea reconocida como la empresa de mayor experiencia técnica por las 3 revistas especializadas en tecnología en el Ecuador en el año 2022.

Si analizamos este objetivo veremos que el utilizar verbos en infinitivo permite ser muy precisos, es relevante al demostrar que es algo realmente importante para sacar provecho a las oportunidades, es alcanzable y es fácilmente evaluable al tener delimitado a su alcance y el tiempo en el que se logrará. Recordemos que cuando decimos alcanzable no solamente significa que tenemos el tiempo y personal para hacerlo, también es muy importante saber que se cuentan con otros recursos como financieros o legales para poder cumplirlo.

Para finalizar es importante mencionar que se deben tener un número de objetivos estratégicos que sean reales y realizables en el período de tiempo que se está planificando. Uno de los errores de las organizaciones es querer hacerlo todo a la vez y por esto es crítico saber seleccionar cuáles son los objetivos que tendrán un mayor impacto positivo en el período de tiempo con el que contamos.

### **Siguientes pasos: el plan operativo**

Cuando hemos terminado de definir nuestros objetivos estratégicos necesitamos involucrar a más personas dentro de la organización en la planificación ya que debemos construir el plan operativo, es decir, definiremos:

- Acciones específicas
- Responsable(s)
- Cómo serán medidas o evaluadas
- Cuándo deben estar finalizadas
- Recursos necesarios

Todas las acciones deben aportar a la consecución de los objetivos estratégicos.

**Tabla 4.**

*Plan operativo.*

OBJETIVO	Acción	Responsable	Medición	Fecha finalización	Recursos necesarios
Lograr que TecSA sea reconocida como la empresa de mayor experiencia técnica por las 3 revistas especializadas en tecnología en el Ecuador en el año 2022.	Publicar un artículo técnico cada semana.	Equipo técnico Líder: María	Artículo publicado en el sitio web de la empresa.	Viernes de cada semana hasta junio de 2022.	Curso de redacción técnica.
	Realizar un convenio con la revista IT para proveer contenido de manera mensual.	Marketing Líder: Juan	Convenio firmado.	Marzo 31, 2022	Presupuesto para pauta en medios.

*Nota.* Jarrin, L., 2022

### La inclusión de componentes de la estrategia digital

Es importante que hagamos algunas precisiones sobre detalles que son importantes para el planteamiento de estrategias en el mundo digital en el que vivimos hoy.

Recordemos que las áreas de tecnologías de la información ya son parte central de toda organización y, por lo tanto, debemos garantizar que dentro de nuestros objetivos estratégicos y acciones se encuentren componentes digitales que nos permitan acelerar la consecución de los mismos.

De hecho, existe una frase que está muy de moda que es: “digital first” esto quiere decir que si definimos un objetivo o una acción en nuestra organización que se pueda alcanzar o realizar de varias maneras, la primera forma que se hará es de forma digital.

Por ejemplo, si queremos que nuestra marca sea reconocida, priorizaremos la presencia digital antes que la física. Si necesitamos mejorar un servicio que brindamos, pensaremos en la automatización de varios pasos más que en comprar mejores sillas para la sala de espera.



## Semana 8

---

### **Preparación para evaluación bimestral**

Esta semana está dedicada a una revisión de lo visto en los módulos 1 y 2 que son parte del primer bimestre en esta materia.

Será de mucha utilidad que se revisen los temas de tal manera que en la clase en línea podamos aclarar dudas de manera previa a la evaluación bimestral.



## Segundo bimestre

### Resultado de aprendizaje 3

- Aplica técnicas de análisis organizacional para identificar oportunidades de mejora.

## Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje

### Unidad 3. Estructura organizacional



### Semana 9

#### Conceptos básicos

Para entender el trasfondo de las estructuras organizacionales y las formas de administración de una organización, los conceptos de autoridad y control nos serán de mucha utilidad, por esto les dedicaremos un espacio importante en esta semana.

Adicionalmente, revisaremos la estructura organizacional, empezando por entender su importancia, conociendo los tipos más comunes de estructuras organizacionales y analizando la jerarquía en las organizaciones en función de los conceptos de autoridad y control.

## Introducción

Desde el primer momento de existencia de la organización se debe pensar en temas indispensables como son: la división del trabajo, la comunicación y la coordinación entre todos los miembros que la componen. El conjunto de estas definiciones son parte del diseño organizacional.

Existen varios componentes clave que se deben considerar al momento de diseñar una organización, el diseño de una organización está dado por los siguientes componentes:

1. La estructura organizacional: ¿cómo voy a manejar la organización?.
2. La cultura organizacional: ¿qué comportamientos queremos promover y cuáles evitar?, ¿qué normas y códigos de comportamiento compartidos necesitamos para guiar el comportamiento de las personas?, ¿qué tipo de liderazgo queremos?.
3. La definición de cómo la estructura y cultura organizacionales calzan en la estrategia: ¿cómo diseñamos la organización para que aporte a la estrategia?.

## Revisión de los tipos de estructuras organizacionales

La estructura organizacional incluye un grupo de políticas que especifican cómo el trabajo será dividido, cómo serán los procesos de toma de decisiones y cómo la información fluirá a través de todas las áreas y miembros de la organización.

Usualmente, se utiliza un gráfico para mostrar la estructura organizacional. El diseño y rediseño de este gráfico tiene implicaciones profundas e importantes en la manera como la estructura funciona. Esta manera de representar también nos permite en una sola vista analizar nuestras áreas fuertes y débiles de manera que podamos poner la atención necesaria en las mismas.

Los 4 tipos genéricos de estructuras organizacionales son:

1. Plana
2. Funcional
3. Por división
4. Matricial

## **Estructura plana**

Es considerada del tipo funcional ya que la división del trabajo se da por la especialización de las personas, pero se le conoce como plana porque tiene uno o muy pocos niveles de autoridad. Este tipo de estructuras también se les suele nombrar como “estructuras horizontales”. Tradicionalmente, las personas suelen preferir este tipo de estructuras porque existen canales de comunicación casi directos con el liderazgo desde todos los miembros de la organización. Sin embargo, existe complejidad en su implementación cuando las organizaciones crecen ya que se requieren profesionales muy autónomos y procesos sobre la forma de trabajar claramente definidos, entendidos y ejecutados por todos. Este tipo de estructuras requieren de una cultura organizacional muy fuerte que ayude a su correcto funcionamiento.

## **Estructura funcional**

En las estructuras funcionales cada función o tipo de trabajo que se realiza es manejado por un departamento especializado. Por esto se dice que la “especialización” es la base de las estructuras funcionales. Al agrupar a las personas por su especialidad se logra mucha fortaleza y profundidad de conocimiento en cada área y se fortalece la comunicación dentro del equipo.

Pero, por otro lado, al tener una estructura organizacional totalmente funcional se vuelve más compleja la coordinación e interacción a través de las distintas unidades o departamentos.

## **Estructura por división**

Las organizaciones que tienen este tipo de estructura cuentan con divisiones que vienen dadas por productos o servicios, tipos de clientes o geografías. En este caso las funciones están subordinadas a las divisiones a las que cada una pertenece. Con este tipo de estructura se facilita la coordinación a través de las distintas funciones, pero se pueden perder oportunidades de sinergia entre personas que realizan el mismo tipo de trabajo pero en divisiones diferentes.

En este modelo podemos encontrar que las divisiones tienen personal con distintas especializaciones, pero que tienen objetivos en común dados por su división o área. Por ejemplo, en una estructura por productos podemos



tener una fábrica de dulces donde pueden contar con la división “galletas” y en esta un conjunto de personas desde producción hasta la venta especializados en ese producto. En otras palabras, personas que lleven las finanzas de galletas, equipos de ventas y mercadeo específicos para galletas, etc.

Lo mismo sucede con la división por geografía, este tipo no es difícil de entender por qué todos conocemos, muchas empresas tienen organización por país o por ciudad en la que tienen por ejemplo “Gerente de la sucursal Guayaquil” y dentro de esa sucursal tiene personal que hace distintas funciones.

En el caso de la organización basada en “tipo de cliente” esta está guiada por las áreas comerciales y su atención a clientes que tienen requerimientos muy distintos por su propia naturaleza. En estos casos es óptimo que la organización trabaje focalizando sus funciones en un tipo de cliente específico. El ejemplo más claro de este tipo de división son las organizaciones que tienen áreas que se dedican particularmente a atender el sector público ya que este tiene características particulares y requiere un tratamiento especial en muchos niveles.

### **Estructura matricial**

La estructura de organización matricial se basa en un sistema de liderazgos múltiples, en la que se combina la estructura funcional y por división. En otras palabras, cada miembro de la organización tiene al menos dos jefes a quienes reportar, quienes lideran:

- La distribución vertical pertenece a una división o departamento según la función que realice.
- La distribución horizontal, en la que se forma un equipo de proyecto integrado por trabajadores de diferentes departamentos funcionales.

La estructura matricial permite optimizar el trabajo reutilizando conocimiento de los miembros del equipo pero sacando provecho a su especialidad. Por ejemplo, cuando se tiene una persona financiera que apoya a distintos equipos que están gestionando productos diferentes.

## Autoridad y control

No importa lo pequeña o grande que sea la organización o qué tan joven o madura sea, toda organización requiere que la toma de decisiones esté claramente definida, al igual que la manera en que la información fluye.

Toda decisión organizacional debe maximizar la efectividad de la operación considerando:

**Coordinación** -> cómo la información fluye en la organización y cómo está dividido el trabajo.

**Control** -> cómo se distribuye la autoridad en la toma de decisiones.

Las estructuras organizacionales nos dan la base de la manera en que la organización funcionará, pero adicionalmente debemos ser muy explícitos en los procesos tanto para la gestión de información como para la toma de decisiones para que nuestro gráfico de estructura organizacional sea aplicable y sobre todo para que cumpla con su objetivo.

La autoridad viene con un gran nivel de responsabilidad y mientras más plana es la organización, la toma de decisiones (autoridad) está más distribuida entre los miembros de la organización. Hoy por hoy las organizaciones planas son las más anheladas por las personas ya que permiten y facilitan la creatividad y autonomía. Sin embargo, no todos los miembros de la organización, ni los procesos de la organización siempre tienen el nivel de madurez necesario para que una organización plana funcione de la manera que se espera.

En las organizaciones más jerárquicas la autoridad está más centralizada en las “jefaturas” quienes toman las decisiones, pero también son los responsables si algo falla. En este tipo de estructuras, los miembros de la organización normalmente esperan que se les diga qué hacer y eso facilita el control a todo nivel. Pero, por otro lado, limita la capacidad de acción más creativa o se requiere establecer procesos para una participación más activa para modificar el “qué” hacer.

Por otro lado, en las organizaciones más planas se requiere de procesos más informales, pero que se apliquen de manera rigurosa, por ejemplo, la información debe fluir con mucha facilidad y se debe considerar esto desde

la manera en la que los espacios físicos se diseñan hasta considerar contar con múltiples herramientas que permitan garantizar que todos tienen acceso a la misma información (en esta estructura aún existe información que solo es manejada por grupos más reducidos, pero es mínima). De igual forma el apoyo al crecimiento de las personas es supremamente importante en este tipo de estructuras, aquí se habla mucho de mentoría y la guía entre pares.

Para finalizar consideremos dos características importantes que deben tener las personas que tendrán mayor autoridad y control en las organizaciones:

1. Deben tener acceso a la información más precisa y de manera más rápida.
2. Deben estar muy claros y alineados con los objetivos de la organización.

### **Estructuras organizacionales y su conexión con la planificación estratégica**

La estructura organizacional se define e implementa desde la creación de la organización, pero algo que debemos tener claro es que no es estática y que debe ser revisada las veces que sea necesario de manera que vaya evolucionando de acuerdo a la evolución de la organización.

Aquí existen dos puntos que son muy importantes que se deben considerar:

1. No crear estructuras organizacionales basadas en las personas, es decir no crear roles en la estructura porque “Juanito está aquí y él es bueno para esta actividad”. Primero se define la estructura que la organización necesita y luego quienes ocuparán los roles que han sido definidos.
2. Validar en cada planificación estratégica (regularmente anual) que nuestra estructura organizacional responda a los desafíos que se han planteado. De no ser así proponer las optimizaciones en la estructura para que se puedan alcanzar los objetivos.

Vamos a ver un ejemplo en el que la estructura organizacional puede verse afectada por la planificación estratégica:

En la planificación estratégica de nuestra organización definimos que la transformación digital será uno de los objetivos más importantes para este

y los siguientes dos años. Pero nuestra organización no cuenta con un área de gestión de datos o con un área de experiencia de usuario. Tampoco contamos con los perfiles necesarios para poder asumir esas funciones, entonces debemos pensar en crear por ejemplo una oficina digital donde tengamos un área de experiencia de usuario y podríamos tener un área de analítica también.

Seguramente tengamos personas de la organización que pueden asumir ciertos roles en estas nuevas áreas, pero también debemos definir nuevos procesos de contratación para los perfiles requeridos.

En este ejemplo vemos lo dinámica que debe ser nuestra estructura organizacional y cómo el alcanzar los objetivos está directamente relacionada con esta. Pero tampoco debemos dejar de mencionar que no se deben realizar cambios con demasiada frecuencia, se debe mantener la estructura el tiempo necesario para poder validar su efectividad y esto suele tomar al menos un año.



## Semana 10

---

### La cultura organizacional

En la industria existe un acuerdo implícito que dice que la transformación digital en las organizaciones tiene que ver más con la cultura organizacional y con el liderazgo digital que con tecnología. Por esto, es muy importante que conozcamos qué es la cultura organizacional y cómo moldearla de manera que aporte a los objetivos organizacionales.

Existen varios conceptos muy importantes y de relevancia que han sido aplicados en organizaciones a nivel global que ayudan como guía para tener culturas organizacionales positivas, como son la mentalidad de crecimiento o las organizaciones que aprenden.

Finalmente, no olvidemos que la cultura organizacional es un tema netamente humano y por esto los procesos de reclutamiento de talento y la gestión de los incentivos en las organizaciones es una temática que también trataremos en esta semana.

Nuestro objetivo será tener un entendimiento de alto nivel de la cultura organizacional y poder conocer temáticas que en el futuro podrían ser profundizadas de manera individual.

## **La cultura organizacional**

Schein (1988) define el concepto de cultura organizacional como:

*“un conjunto de presunciones y creencias básicas que un grupo de personas ha aprendido para resolver sus problemas de adaptación externa y para enfrentar sus problemas de integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien para ser considerado válido y que, por lo tanto, se debe transmitir a los nuevos miembros de la organización como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas”*

La cultura organizacional entonces se va generando como parte del aprendizaje, resultado del comportamiento de los mismos miembros de la organización en función de las experiencias vividas tanto internas como en relación con el exterior de la organización. Por esto la cultura organizacional es muy propia y es una característica muy fuerte y esencial de la organización.

Para Schein (1988) existen 3 tipos de componentes de la cultura organizacional:

1. Artefactos
2. Valores promulgados
3. Presunciones básicas

### **Artefactos**

Los artefactos agrupan las características que se pueden visualizar con facilidad como el diseño de los espacios físicos, la forma de comunicarse verbalmente o por escrito, ciertos rituales como por ejemplo la manera de saludar al llegar, los códigos de vestimenta, entre otros. Estos “artefactos” o “producciones” pueden ser fácilmente identificadas desde fuera, es decir, son evidentes para un observador.

### **Valores promulgados**

Se componen de los códigos de conducta, la filosofía promulgada por la organización, las reglas de comportamiento definidas. En otras palabras,

las reglas básicas de comportamiento que la organización espera de sus miembros para normar la relación entre sí y con el exterior.

### **Presunciones básicas**

Estas son normas implícitas, no explícitas como las dos anteriores. Son comportamientos colectivos que se convierten en características inconscientes. Por ejemplo, la confianza o la dedicación. Estas también pueden ser a veces características negativas como la desconfianza o la búsqueda de culpables.

Por esto es muy importante diseñar, moldear y estar atentos a la cultura organizacional.

Vamos a ver el ejemplo de Pixar

Para Pixar es supremamente importante contar con una cultura organizacional que promueva la creatividad por la propia naturaleza de su negocio. Para esto ellos tienen premisas muy claras e importantes como:

“Todos deben tener la libertad de comunicarse con quien sea” -> Este es un valor promulgado por la organización y también reforzado por un artefacto como el diseño de sus oficinas que promueven que la gente se encuentre con facilidad.

“Los ejecutivos deben superar su aversión al riesgo y saber lidiar con la incertidumbre” -> Este también es un valor promulgado por la organización, pero que se refuerza con la presunción básica de que todos los miembros de la organización van a hacer su mejor trabajo al tomar riesgos, es decir existe una fuerte confianza en el equipo.

Un buen diseño hace que la estructura y cultura organizacional se refuercen una a la otra. En otras palabras, el diseño organizacional debe considerar los dos aspectos con la misma importancia y profundidad.

### **La importancia de la cultura organizacional en el contexto digital**

Hemos visto cómo la cultura organizacional se basa en la forma en la que los miembros de la organización se comportan para solucionar problemas externos y para relacionarse internamente. Ahora pensemos que el proceso de transformación digital en las organizaciones viene con grandes cambios estratégicos, estructurales, internos y con una fuerte presión también

desde nuestros clientes y desde la competencia. Es imposible, por tanto, pensar en que el proceso de transformación digital no considere a la cultura organizacional como uno de sus pilares. Muchos autores, muchos ejecutivos y los expertos en transformación digital están de acuerdo en que esta transformación tiene más relación y que su éxito está determinado de mayor manera por la cultura y el liderazgo organizacional que por la tecnología.

No es una casualidad que organizaciones como Google o Pixar tengan unas oficinas diseñadas para un tipo de cultura que promueva la creatividad. Tampoco, que este tipo de diseños se estén volviendo en una guía para las organizaciones que requieren un pensamiento disruptivo para crear productos y servicios digitales que les permitan mantenerse vigentes en esta nueva realidad del mercado.

De igual forma, al requerirse una mucha mayor velocidad de respuesta al mercado se requiere tener una cultura que tenga mucha tolerancia a los fallos y que sepa adaptarse con rapidez. Una cultura donde los individuos tengan el suficiente criterio y autonomía para tomar decisiones rápidamente y de manera descentralizada considerando los objetivos organizacionales. Que aprendan constantemente, que compartan conocimiento, que tengan mucha curiosidad y una gran capacidad de lidiar con la incertidumbre.

Estos son algunos ejemplos de la importancia de la cultura organizacional en un proceso de transformación digital. Es vital que desde el liderazgo de la organización hasta cada uno de los individuos que la componen tengan claridad de la importancia y se sumen a los esfuerzos por rediseñar o diseñar una cultura organizacional que apoye estos cambios.

## **Modelos y guías de cultura organizacional**

Existe una necesidad muy grande por parte de las organizaciones de modelar sus culturas organizacionales para hacer frente a los retos cada vez más complejos y sobre todo a los que el mundo digital trae. Por esto la academia en conjunto con la empresa han trabajado en crear modelos que sirvan de guía a las organizaciones en este proceso. Vamos a ver algunos ejemplos que recogen varios de los conceptos que se esperan de la cultura de las organizaciones hoy por hoy. En los recursos adicionales encontrarán información útil para profundizar en cada uno de estos modelos. Es importante mencionar que los conceptos aquí compartidos son solo

algunos de los existentes y que pueden ser complementarios, como verán más adelante comparten muchas premisas de lo que se espera de la cultura organizacional.

## Organizaciones abiertas

Este término se utilizó ya que varias de sus premisas vienen de la forma de gestionar proyectos de *software* libre o de código abierto. En este tipo de organizaciones la información fluye y es de fácil acceso. Tienen un liderazgo más distribuido y procesos más abiertos y participativos en la toma de decisiones. Jim Whitehurst (2015) quien fuera CEO de Red Hat, en su libro “The Open Organization” menciona:

“...para tener éxito, los líderes saben que deben construir organizaciones capaces de navegar satisfactoriamente los cambios de un entorno rápidamente cambiante, pero ellos no saben por donde empezar, debido a que las viejas estrategias aprendidas en las escuelas de negocios parecen ya no aplicar...”

“Una organización abierta, que yo defino como una organización que engancha comunidades participativas tanto dentro como fuera de la organización, responde más rápidamente a oportunidades, tiene acceso a recursos y talento fuera de la organización e inspira, motiva y empodera a los individuos en todos los niveles de la misma a actuar con responsabilidad.”

En el prefacio del libro, Gary Hamel, profesor invitado de London Business School, dice (incluiré solo algunas características): “en las organizaciones que calzarán a futuro...”

- Los individuos competirán por hacer la diferencia y no por ascender en una pirámide, la contribución será más importante que las credenciales.
- Los líderes serán seleccionados por los miembros de la organización y no impuestos.
- La experimentación y la capacidad de hacer prototipos rápidamente serán competencias esenciales. El control se alcanzará a través de la transparencia y la retroalimentación de los pares.
- El “por qué” será más importante que el “qué.”



En el mundo digital este tipo de culturas organizacionales van ganando cada día más espacio ya que son las que atraen el mejor talento y porque su forma de trabajar les da la capacidad de adaptación para responder rápidamente al mundo altamente cambiante que vivimos hoy.

## **Mentalidad de crecimiento**

Carol Dweck describe la mentalidad de crecimiento como:

“La capacidad de las personas para creer que sus talentos pueden ser desarrollados saliendo fuera de la zona de confort, trabajando duro, escuchando la retroalimentación de otros.”

Los individuos que tienen mentalidad de crecimiento creen menos que el éxito viene por sus habilidades y talentos innatos y por esto son más abiertos a aprender. La clave es saber que el fracaso es parte del proceso y es una manera de generar aprendizaje. Contar con una cultura que no castigue el error, que permita la retroalimentación y la solución rápida de problemas es la esencia en este tipo de característica de cultura organizacional.

En las organizaciones este tipo de cultura basada en la mentalidad de crecimiento promueve el trabajo colaborativo y el esfuerzo en equipo, todos saben que son capaces de conseguir los objetivos porque su aprendizaje se acelera y esto genera organizaciones más productivas. Lograr una organización con una mentalidad de crecimiento trae un esfuerzo considerable en el cambio de hábitos diarios, eliminando aquellos que son improductivos y fortaleciendo aquellos que tienen alto impacto en el crecimiento.

## **Organizaciones que aprenden**

Una “learning organization” u “organización que aprende” u “organización de aprendizaje” es la organización que gira alrededor de sus procesos de aprendizaje a todo nivel, en otras palabras priorizan el intercambio de conocimiento. Todos conocemos que el conocimiento es uno de los mayores activos en las empresas el día de hoy y la generación de conocimiento aporta a una mayor generación de valor en las organizaciones como a la reducción de costos. En las organizaciones con una cultura fuerte de aprendizaje, la curiosidad, la tolerancia a fallos y la innovación son pilares de gran importancia.

Nevis (1995) menciona varios factores que mueven a las organizaciones que aprenden:

1. La intención de obtener un conocimiento profundo del entorno.
2. Desarrollar sistemas de evaluación del desempeño.
3. Interés por comprender diferentes fenómenos.
4. Reconocer el error.
5. La existencia de un clima abierto.
6. Voluntad de poner en práctica una política de formación continua.
7. Variedad en los métodos de gestión del conocimiento utilizados.
8. La prioridad de innovar.
9. La existencia de un liderazgo activo y comprometido.
10. Una visión “sistémica” de los temas de gestión.

La implementación de este modelo como los anteriores tiene su complejidad ya que se debe involucrar absolutamente a toda la organización porque estas características deben ser parte de la cultura organizacional para tener éxito, es decir, deben convertirse en comportamientos naturales en todos los miembros actuales y futuros dentro de la organización.

### **Reclutamiento e incentivos**

Uno de los retos más grandes que enfrentan las organizaciones es atraer el talento que calce y refuerce la cultura organizacional que valoran. Cada vez más, en el ámbito de la selección de personal, se da mayor peso e importancia a las habilidades blandas (habilidades sociales) que a las habilidades duras (conocimientos específicos). Esto sucede justamente porque son las habilidades blandas las que van asociadas a la cultura organizacional, es decir, a los tipos de comportamientos esperados por los miembros de la organización. En este sentido, no existen definiciones absolutas sobre lo que es bueno o malo, simplemente tiene mayor peso si es una característica valorada o no por la organización. También estas habilidades en cada organización serán evaluadas de acuerdo al rol que la persona cumplirá. Por ejemplo, un líder de área seguramente requerirá ser una persona muy autónoma, mientras que un pasante del área de empaque puede tener baja autonomía, pero se requerirá mucha atención al detalle.

Las organizaciones para mantener su cultura organizacional deben garantizar la capacidad de atraer el talento que calce con su organización

y darle los incentivos necesarios para que se adapte y se mantenga en la misma.

Los incentivos deberán ser creados de manera que refuercen los comportamientos que son valorados y que premien los buenos resultados acorde con los objetivos organizacionales. Es muy importante tener claro que una de las cosas que no debe perder de vista la organización es que varios de estos incentivos deben promover la motivación intrínseca de las personas, es decir, la motivación que viene dada de forma interna cuando la persona hace de los objetivos de la organización los suyos porque comparten sus valores y principios.

Por otro lado, muchas organizaciones también diseñan incentivos que pueden ser monetarios como los bonos por rendimiento, estos suelen tener efectos positivos en un inicio; sin embargo, estos deberían ser revisados y adaptados constantemente ya que a veces el dinero puede generar comportamientos negativos que en lugar de aportar a la organización la afecten.

#### Lectura recomendada



- Los 3 valores de Pixar para construir la cultura creativa de tu compañía
- "What Is Organizational Culture? And Why Should We Care?"
- The Open Organization Community

#### Referencias bibliográficas

Pedraza-Álvarez, L., Obispo-Salazar, K., Vásquez-González, L., & Gómez-Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico. *Clío América*, 9(17), 17–25. Recuperado de <https://doi.org/10.21676/23897848.1462>

Ventosa García-Morato, M. (2020). Groooooow Mindset. La única forma de adelantar hoy. *Capital Humano*, 350, 105–107. Recuperado de <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=sso&db=fua&AN=141535842&site=eds-live>.

BUNEA, A., DINU, G., & POPESCU, D. M. (2016). Organizational Learning versus the Learning Organization - Emerging Concepts Enhancing the Leadership Role. Valahian Journal of Economic Studies, 7(4), 57–64. Recuperado de <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=sso&db=bth&AN=124330041&site=eds-live>



## Semana 11

### Implementación, crecimiento y adaptación

Las organizaciones son dinámicas, cambian a través del tiempo debido a distintas razones como por ejemplo: se modifican para adaptarse mejor al mercado o por su propio crecimiento o por un cambio de rumbo de negocios. Por esto es importante constantemente validar que estemos implementando estructuras organizacionales efectivas y adecuadas al momento de la organización. Actualmente, y con los cambios que vienen dados por los procesos de transformación digital, las organizaciones cambian a mayor velocidad y deben ser capaces de adaptarse con eficiencia. Muchas veces enfrentan retos de expansión geográfica o por líneas de negocio, todos estos cambios impactan sus estructuras y a veces su cultura organizacional.

Esta semana veremos cuáles son los casos más comunes de cambios organizacionales y cómo las organizaciones los manejan.

### Cómo y cuándo las organizaciones cambian

Como dicen algunas personas, el crecimiento de la organización “es un buen problema para tener”. Esta frase refleja que definitivamente todos queremos que nuestras organizaciones crezcan, pero también estamos claros que el crecimiento trae cambios y que cada vez la gestión de la organización y sus problemas serán más grandes también.

El tema del crecimiento en las empresas se puede dar de distintas maneras, por ejemplo si abrimos sucursales en otras ciudades por requerimientos del mercado, si en lugar de solo hacer galletas ahora también hacemos pasteles o si tenemos un restaurante, pero ahora también tenemos un huerto que produce vegetales orgánicos para el restaurante y para la venta al público.

Lo más importante en el momento en el que decidimos invertir para crecer nuestro negocio es saber analizar cuál es la mejor manera de hacerlo, qué tipo de crecimiento nos traerá mayores beneficios y a la vez reducirá la afectación a nuestro negocio actual. Cuando nos referimos a nuestro negocio actual hablamos de todos los aspectos que componen a la organización, desde la estructura y la cultura hasta cada uno de los miembros de la misma. Crecer siempre traerá cambios en estos aspectos, lo importante es identificarlos y manejarlos de la mejor manera posible de acuerdo a las condiciones de la organización.

### **Crecimiento horizontal**

Se conoce como crecimiento horizontal cuando la organización expande sus líneas de productos y/o entra en nuevos mercados o segmentos de consumidores. Es muy importante entender que el crecimiento más valioso es organizado, es decir, cuenta con un análisis y planificación. Definitivamente, existen muchos casos en que las empresas solo crecen por ciertas condiciones del mercado, pero su éxito o fracaso va a estar determinado por temas circunstanciales que incrementan el riesgo.

Analicemos cuándo este tipo de crecimiento hace sentido en la organización. Para esto utilicemos un análisis que nos permitirá de forma pragmática saber si crecer horizontalmente como estábamos planificando es bueno en este momento para nuestra organización.

### **Validación de sinergias**

Para este análisis se debe definir si la inclusión de un nuevo producto puede aprovechar sinergias con nuestros productos actuales. Una forma de tener sinergias es produciendo las conocidas “economies of scope” o “economías de gama” estas son las que se dan cuando el costo de producción y venta de nuestro nuevo producto se reduce porque es complementario a los productos anteriores.

### **En otras palabras:**

Producir A+B cuesta menos que producir A y producir B

En este ejemplo debemos aclarar que nuestra organización está en capacidad de producir A+B mientras que otras organizaciones producirán A y otras producirán B haciendo que cada producto sea más costoso.

### **Por ejemplo:**

En el caso de Disney, la creación de un nuevo personaje animado es costoso (producto A), pero si luego este personaje se utiliza en camisetas (producto A+B), cuadernos (producto A+C), disfraces (producto A+D), etc. Estos siguientes productos tendrán un costo de producción marginal, pero traerán un gran ingreso para la organización.

De igual forma, debemos analizar si el mercado está dispuesto a pagar más por A+B que por A y por B de manera independiente. Por ejemplo, de seguro pagaremos más por la camiseta oficial de Mickey Mouse que por una camiseta simple y un dibujo del famoso ratón.

Para resumir debemos siempre pensar en el valor que agrega el posible nuevo producto y si la inversión justifica el crecimiento antes de iniciar la producción. Y si bien los ejemplos aquí presentados han considerado nuevos productos, esto aplica exactamente igual para cuando estamos entrando a nuevos segmentos de mercado, por ejemplo: camisetas con personajes de Disney para adultos.

En el caso de un crecimiento horizontal debemos considerar que el nuevo producto o el nuevo segmento de clientes traerán requerimientos de cambio de estructura organizacional y que seguramente modificarán la cultura de la organización. Por ejemplo, puede requerirse de personal con otro tipo de conocimiento, procesos de mercadeo y ventas diferentes, formas o canales de atención al cliente diferentes, todo esto debe ser considerado de manera previa a la decisión de producir algo nuevo.

### **Crecimiento vertical**

El crecimiento vertical es aquel que se da cuando la organización incorpora a su operación interna otras líneas de negocio que eran parte de su cadena de producción, es decir, en lugar de adquirir, por ejemplo, materia prima de un proveedor, incluye una línea de producción interna de esa materia prima. Esto lo hacen con el fin de reducir costos y ser más eficientes.

Por ejemplo, una empresa de manufactura de ropa inicialmente adquiriría sus telas a proveedores fabricantes de telas, pero como parte de su estrategia de crecimiento adquiere maquinaria para fabricar sus propias telas. Esto traerá reducción en el costo de las telas y facilidades de

logística y reducción de dependencia de terceros para la producción de su ropa.

El riesgo que se corre en este tipo de crecimiento vertical es que la organización requiere incorporar otro tipo de conocimiento a la organización y que inicialmente puede ser más costoso al tener que diversificar su foco y expertise. Se debe hacer de una manera planificada y siempre considerando los cambios estructurales que se deberán dar.

### **Crecimiento geográfico**

El crecimiento geográfico tal vez sea el más conocido y del que podemos tener ejemplos más cercanos ya que significa iniciar operaciones de nuestro negocio en otras locaciones. Los retos que se enfrentan en este tipo de crecimiento son mucho mayores cuando la expansión es internacional y para esto se requiere de un análisis muy profundo de cuánto valor agrega nuestro negocio en este nuevo país versus la complejidad de la operación en el mismo.

El crecimiento dentro del mismo país, o incluso inicialmente dentro de la misma ciudad, también trae retos importantes que deben ser analizados y considerados. Por ejemplo, aquí es muy evidente que se debe decidir si al abrir sucursales nuestra organización tendrá o no una estructura por división o matricial. También pensemos que al tener grupos de trabajo distribuidos con distintas experiencias, el mantener la cultura organizacional es mucho más complejo y se deben tomar acciones diferentes a las que podríamos haber tenido como organización donde todos compartían el mismo espacio de relacionamiento.

### **El impacto en la cultura organizacional**

Como hemos visto, cada proceso de crecimiento trae retos para la estructura y la cultura organizacional, sin embargo, todos son manejables siempre y cuando hayan sido identificados y se tenga un plan adecuado.

No es lo mismo ser parte de una empresa de diez empleados que de una de mil empleados, la estructura, los procesos, el relacionamiento entre pares, el liderazgo son diferentes y deben ser diferentes. Pero el trabajo del liderazgo de cualquier organización es no perder sus diferenciadores en el proceso de crecimiento, el crecimiento solo es bueno si garantiza la permanencia de la organización en el tiempo.

Por ejemplo existen organizaciones sobre todo de servicios donde su “secret sauce” o “el secreto de su éxito” es su cultura organizacional, en este tipo de organizaciones su proceso de crecimiento es calculado al detalle de manera que proteja esa cultura organizacional que les permite ser exitosos.

Para otras organizaciones el proceso de crecimiento les obligará a realizar modificaciones indispensables en su cultura organizacional a fin de afrontar de mejor manera los retos de este proceso.

En cualquier caso, no se debe minimizar el impacto del crecimiento en la cultura organizacional y en la estructura organizacional y se debe tomar acciones deliberadas para gestionarlas de la mejor manera posible en estos procesos de adaptación.



## Semana 12

### Unidad 4. Estrategia digital



#### Introducción a la estrategia digital

La estrategia digital se ha convertido en uno de los componentes más importantes de toda organización que desea evolucionar en el mercado actual ya que es la base para una correcta implementación de la transformación digital.



En esta semana iniciaremos con una revisión de cómo han ido evolucionando las implementaciones empresariales de las tecnologías de la información desde hace más de 40 años cuando inició la tercera revolución industrial. Este contexto nos será de mucha utilidad para poder evaluar el estado de la organización a nivel tecnológico y qué considerar para desarrollar una estrategia digital que se ajuste de manera correcta a la organización.

Entenderemos con mayor detalle la importancia de iniciar un proceso de transformación digital y qué significa esto en el contexto específico de una organización.

Esta semana será muy interesante e interactiva porque aprenderemos mucho de los posibles escenarios a los que nos enfrentaremos en la vida laboral.

### **Las TIC en la empresa a través del tiempo**

Para empezar a hablar de estrategia digital y de transformación digital es importante establecer una línea base de lo que ha significado para las empresas a través del tiempo la implementación de tecnologías de la información. Este proceso de evolución de las organizaciones en sus aspectos digitales nos dará un entendimiento no solo de cómo la implementación de tecnología optimizó la operación y el modelo de negocios de las organizaciones, si no que nos permitirá conocer con qué tipo de realidades podemos enfrentarnos el momento que vayamos al mercado a ser parte de un proceso de transformación digital.

Para este análisis consideraremos dos perspectivas: la tecnológica y la de negocio.

A nivel de tecnología, la evolución de implementación en las organizaciones se ha producido no solo por el apareamiento de nuevas o menos costosas tecnologías, sino por su impacto en un momento dado en los negocios. Tradicionalmente, la academia ha tenido un acceso privilegiado a nuevas tecnologías porque han sido parte de los procesos de creación, a veces de forma independiente y otras en conjunto con empresas. En este sentido, los primeros supercomputadores fueron utilizados para analítica científica en universidades y los primeros programas de *software* fueron creados y ejecutados para estos mismos fines. El primer computador costó un millón de dólares, lo que en la actualidad equivaldría a casi 7 millones de dólares,

ocupaba el espacio de un cuarto entero y tenía una baja capacidad de procesamiento.

Solo cuando inició la producción de forma más masiva y se optimizaron las características de los computadores es que estos tuvieron espacio en las empresas. IBM fue el primer fabricante que llegó con tecnología de este tipo a las organizaciones y aunque sea difícil de creer existen aún equipos y *software* de los años 80s funcionando en varias organizaciones a través del mundo.

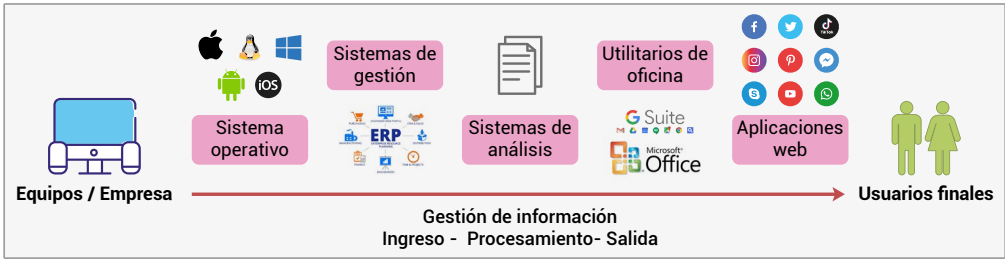
No es nuestro objetivo el conocer a detalle la historia de los computadores, pero si es importante conocer que aún existen implementaciones de *software* con lenguajes de programación tan antiguos como Cobol (1960) y aún hay varias organizaciones en el país y el mundo que por ejemplo tienen sistemas AS400 (1979). De igual manera, los lenguajes de programación y los paradigmas de arquitectura de *software* han ido cambiando, pero eso no significa que las implementaciones hechas en su momento hayan sido por completo desmanteladas. Por ejemplo, aún podemos encontrar *software* implementado con versiones de Java o Visual Basic muy antiguas, con su *software* y hardware de infraestructura originales, es decir con bases de datos o sistemas operativos también muy antiguos.

No podemos dejar de mencionar también el cambio radical que significó el *Internet* en las organizaciones y en nuestras vidas en general. La evolución de las comunicaciones han sido también un factor determinante en el acceso de diversos tipos de usuarios a la tecnología provista por las organizaciones. No podríamos hablar de transformación digital sin la capacidad actual de las telecomunicaciones.

Todo este contexto tiene relevancia ya que los retos de las organizaciones a nivel de tecnología siguen evolucionando, pero eso no significa que todo lo anterior haya desaparecido.

En esta gráfica podemos ver los retos de siempre a nivel de tecnología en las empresas, yendo desde los más internos hasta los que llegan a los clientes:

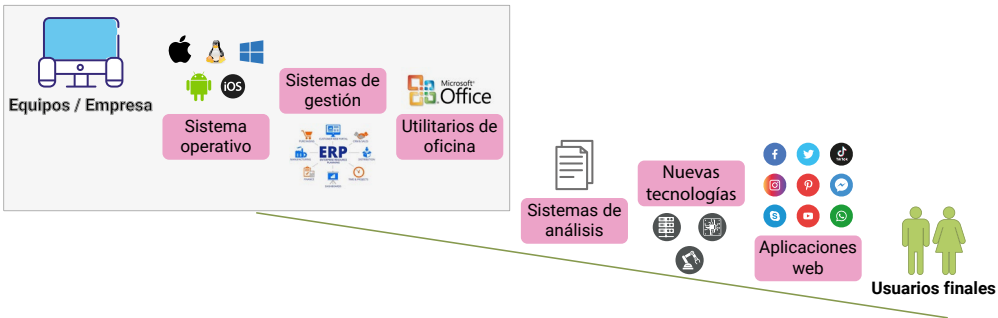
**Figura 13.**  
*Retos de la tecnología en las empresas.*



Nota. Jarrin, L., 2022

Lo que está sucediendo hoy en día es que el peso y la importancia de las implementaciones tecnológicas han cambiado, en una parte porque mucho de lo que se espera de automatización interna ha sucedido en las últimas décadas, pero, por otra parte, porque las nuevas tecnologías y los cambios del mercado han obligado a las empresas a poner especial atención en el usuario final como lo muestra la siguiente gráfica:

**Figura 14.**  
*Retos de la tecnología en las empresas de hoy.*



Nota. Jarrin, L., 2022

Teniendo en cuenta esta realidad, nosotros al ser parte de los equipos de transformación digital y al crear estrategias digitales debemos siempre considerar que deberemos ser capaces de integrar tecnologías antiguas y nuevas, datos en distintos formatos, realizar equivalencias entre procesos y datos antiguos y nuevos, todo esto con la finalidad de poder brindar el mejor servicio digital posible a nuestros clientes.

## Estrategia digital

La estrategia digital es ahora un componente indispensable en la planificación de toda organización, no importa si esta se desarrolla o no en el mundo digital. La organización puede dedicarse a la manufactura o a la agricultura y, aun así, le será indispensable contar con una estrategia que le permita poner la tecnología al servicio de su negocio. Esto es más evidente aún para negocios que nacieron y son cien por ciento digitales.

En el futuro toda estrategia de negocios será una estrategia digital y viceversa.

Una estrategia digital adecuada debe considerar algunos factores:

- El conocimiento básico de tecnología debe estar en todos los niveles de la organización, ya no es un conocimiento delegado en su totalidad a las áreas de tecnologías de la información.
- Los componentes digitales de la estrategia en la organización son transversales, si bien existen algunos muy específicos liderados por el área de tecnología, la mayoría serán propuestos y considerados por todas las áreas de la organización.
- Un monitoreo constante del mercado, de las necesidades de información e interacción de nuestros clientes y futuros clientes y las propuestas digitales de la competencia (local y global), en conjunto con procesos de innovación que permitan procesar esta información y tomar acción.
- Incluir en todos los proyectos de la organización el componente de analítica de datos, qué información será útil para mejorar nuestros servicios y para competir. En muchos casos la estrategia puede ser un monitoreo constante para ir descubriendo por medio de ciencia de datos qué está sucediendo con nuestro negocio.
- Implementación de mecanismos ágiles para que la estrategia digital no solo sea adecuada, sino que sea ejecutada, analizada y adaptada a la velocidad que el mercado requiere.

La estrategia digital tiene una importancia particular en este momento en que las organizaciones están en un proceso de transformación, yendo de modelos tradicionales a modelos digitales o híbridos (tradicional+digital).

La estrategia digital determinará el cómo se llevará a cabo la transformación digital en estas organizaciones.

## **Los dominios de la transformación digital**

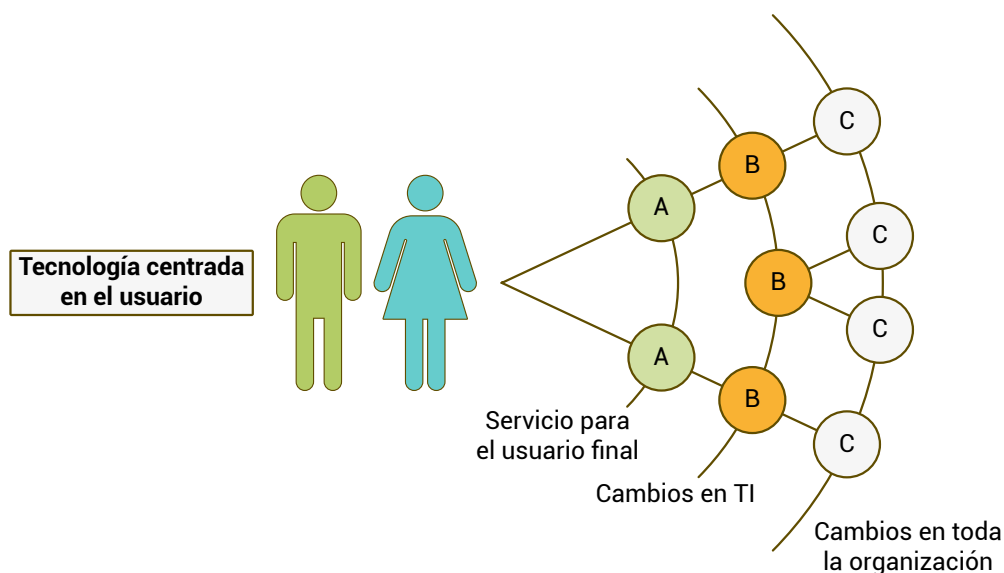
Antes de iniciar con los conocidos como dominios de la transformación digital definidos por David Rogers (2016) en su libro “The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age” revisemos qué es la transformación digital.

No existe un concepto único de transformación digital, puedo asumir que es porque cualquier transformación es un proceso muy propio de cada organización y por esto cada autor puede tener su propia interpretación de lo que esta puede significar.

A mí me gusta hacer referencia al cambio de paradigma de la implementación de tecnología en las organizaciones que está sucediendo hoy, en este momento la organización se volcó a brindar las facilidades tecnológicas para que el usuario final sea parte de los procesos de la organización de forma automatizada. Por ejemplo: no necesita de manera indispensable ir a una tienda para que un vendedor le atienda y le brinde información del producto y asesoría en la compra, el cliente puede ir a la página web o a la aplicación móvil, puede navegar y obtener la información que requiere de cualquier producto y si quiere hacerlo puede comprar también de forma autónoma. Este cliente tiene “autoservicio” interactuando con la información de nuestra organización. Esa es la verdadera transformación digital que estamos viviendo hoy. Para resumirla veamos el siguiente gráfico:

**Figura 15.**

*Transformación digital.*



*Nota.* Jarrin, L., 2022

El principal objetivo de toda organización al entrar en un proceso de transformación digital es brindar servicios digitales a su cliente final, lo que acarreará que la organización fortalezca sus áreas de tecnologías de la información y seguramente que incremente sus inversiones en las mismas y finalmente al requerir no solo cambios tecnológicos sino de operación e incluso de cultura organizacional esta transformación llegará a cada rincón de la organización. Este proceso es un renacer en muchos sentidos para las organizaciones.

Existen organizaciones que han ido implementando tecnología a través del tiempo y que tendrán procesos menos complejos de transformación, pero existen otras para las que la digitalización siempre fue algo ajeno y tendrán que realizar grandes esfuerzos para lograr una real transformación digital. Lo que si es muy real es que ya no existen organizaciones que puedan dejar de lado este proceso. Y esto se ha podido comprobar de manera radical desde el momento que inició la pandemia, el Covid-19 ha sido uno de los factores más importantes de la aceleración de los procesos de transformación digital en las organizaciones.

En las siguientes semanas de este módulo tomaremos como referencia las cinco dimensiones de la transformación digital desde una perspectiva

simplificada y no necesariamente alineadas totalmente con los conceptos del libro referido de Rogers. Las dimensiones mencionadas son las siguientes:

- Cliente
- Competencia
- Datos
- Innovación
- Propuesta de valor

Adicionalmente, completaremos este módulo con dos componentes muy importantes como son los prototipos y los productos mínimos viables que nos permiten probar las propuestas de valor y finalmente cuál es el rol del *marketing* digital dentro del proceso de transformación digital y de la estrategia digital.



## Semana 13

---

### El cliente digital, nuevos modelos de competencia

Una de las principales características de la transformación digital es que el factor determinante de cómo la organización utiliza la tecnología es para satisfacer de mejor manera a sus clientes. El reto es aún más complejo e interesante cuando entendemos que el cliente en el mundo digital tiene otras necesidades y comportamientos. Conocer ese cliente es indispensable para que nuestra estrategia digital sea exitosa.

Otro reto que enfrentan las organizaciones ahora está directamente relacionado con el comportamiento de la competencia, la misma que se encuentra en un proceso similar de transformación. Veremos que se están produciendo nuevas formas de competir y cooperar, que solo han sido posibles estos nuevos modelos de negocio.

Todo esto veremos en esta semana donde compartiremos experiencias personales y tendremos una base interesante para nuestra interacción con las áreas comerciales y de *marketing* que son ahora grandes clientes internos de tecnología.

Iniciemos nuestro aprendizaje de los dominios de la transformación digital con: el cliente digital, nuevos modelos de competencia

## El cliente

Como hemos visto hasta ahora en la era digital, la relación entre las organizaciones y los clientes está cambiando radicalmente. Primero porque las organizaciones estaban acostumbradas a crear productos masivos, un producto que calce para todos y ahora este modelo no aplica porque tenemos clientes que están interconectados en red, como menciona Rogers (2016) en su libro. Y segundo porque las generaciones cambian, las necesidades cambian y el cliente al que la organización le atendía en el mundo físico es muy diferente a su cliente en el mundo digital.

Para poder atender a este nuevo tipo de cliente, la organización debe no solo conocer mejor al individuo sino a la red de la que este es parte.

Rogers (2016) nos presenta cinco comportamientos que impulsan a los clientes a la adopción de nuevas experiencias digitales:

1. **Acceso:** los clientes quieren acceder a los datos y contenidos de forma rápida y fácil.
2. **Participación:** los clientes quieren ser parte del contenido que se crea.
3. **Personalización:** los clientes quieren experiencias personalizadas, esto incluye que se modifiquen los productos y servicios.
4. **Conexión:** los clientes creen en otros clientes y están conectados para compartir sus experiencias.
5. **Colaboración:** los clientes quieren ser parte de los procesos de creación de las empresas.

En otras palabras, los clientes de hoy tienen y quieren más información, lo que hace sentir a muchas organizaciones expuestas y vulnerables. Pero en el proceso de transformación deberán trabajar en ser capaces de contar con la información esperada por el cliente y sacar provecho del involucramiento del mismo para brindarle más y mejores servicios.

Otra característica que es importante y que complementa estos comportamientos es la necesidad de inmediatez. En el mundo digital los clientes tienen la expectativa de que todo se resolverá “en un clic” y todos los servicios digitales que construya la organización deben considerar esto como un factor determinante de éxito. Recordemos que esto no tiene



únicamente un factor tecnológico y de comunicaciones, sino también de diseño de procesos que optimicen la experiencia del usuario al interactuar con nuestros servicios digitales.

En el pasado las organizaciones consideraban primordialmente información demográfica para clasificar y llegar a sus clientes. Sin embargo, esta información, si bien aporta, no es determinante para conocer a nuestro cliente en el mundo digital. Es por esto que existen estrategias que han tomado relevancia que permiten identificar a nuestros clientes de manera más personalizada y cualitativa.

Por ejemplo, en el siguiente gráfico se puede ver el concepto de persona muy usado en procesos de Design Thinking (metodología de innovación):

### Concepto de Persona muy usado en procesos de Design Thinking

Finalmente, todas estas características de los clientes han hecho que prácticas como el trabajo en la experiencia de usuario tomen una gran relevancia. De hecho, si bien no son conceptos de la última década, roles como “User Experience Designer” o “User Interface Designer” se han vuelto indispensables en las organizaciones que se encuentran en un proceso de transformación digital. Esto es debido a que con las características del nuevo cliente vistas previamente, se requiere un foco especial en diseñar correctamente la experiencia de este en el contacto con nuestros servicios digitales ya que esto determinará su permanencia como cliente de la organización. Este tipo de roles tienen conocimiento profundo de las preferencias y la psicología del cliente, de sus comportamientos y de sus expectativas. Si el cliente encuentra complejidad o lentitud en el uso de los servicios digitales, simplemente no los volverá a utilizar.

Todo esto hace que la organización deba poner al cliente en el centro de toda su estrategia digital.

### Nuevos modelos de competencia

En la era digital también se ha modificado la forma de competir. Existen varias características que hacen que los negocios conceptualicen a la competencia de una manera diferente y que se interactúe de formas muy diversas.

“La mayor amenaza no es otra Empresa que trata de hacer lo mismo que tú, sino los competidores asimétricos que tienen modelos de negocio completamente diferentes, pero resuelven el mismo problema”, explica Rogers (2016).

Rogers habla de plataformas digitales orientadas a negocios y nichos específicos, es decir, espacios digitales donde se permita la interacción de los clientes y la organización (u organizaciones), en donde se puedan integrar múltiples productos y servicios. Para esto es importante planificar correctamente estas plataformas utilizando los procesos de arquitectura empresarial a fin de identificar nuevas oportunidades de negocio y de optimizar el negocio actual.

Si bien se sigue compitiendo por clientes y por mercados, al proveer servicios digitales dentro de una plataforma debemos considerar algunas realidades que deberán ser tomadas en cuenta en nuestra estrategia digital:

- La competencia es global, no necesariamente local. Al tener acceso a adquirir bienes y servicios utilizando plataformas digitales lo podemos hacer en todo el mundo. Podemos comparar precios, calidad de los productos y adquirirlos utilizando mecanismos financieros digitales. Por esto, cuando pensemos en la competencia digital no debemos limitarnos a la geografía donde la organización opera actualmente.
- Existe colaboración con la competencia. En el pasado no era posible pensar en un concepto como “coopetencia” que viene de combinar cooperación y competencia, en el mundo digital los servicios son tan variados que existirán oportunidades de trabajar en colaboración con organizaciones o empresas con las que en ciertas líneas se pueda colaborar a pesar de competir en otros espacios de manera que las dos empresas ganen posicionamiento y mercado.



“La máxima de la coopetencia es que para que haya un ganador no tiene por qué haber un perdedor, ambas partes tienen que salir ganando para beneficiarse con la estrategia que han trazado.”

Tomado de: Coopetencia entre empresas: [La unión hace la fuerza](#)

- Se debe considerar que la velocidad de la competencia se incrementó. Se debe tener un monitoreo constante de los actores y sus acciones, cada día encontraremos nuevos competidores directos o indirectos. La competencia puede venir desde personas individuales que ahora pueden acceder a clientes a través de plataformas como las redes sociales o empresas que incursionan en nuevos espacios como parte de sus propias estrategias. Por esta razón es muy importante plantear estrategias digitales dinámicas y adaptables y revisarlas con frecuencia. En el mundo digital, más que en el negocio físico, las ideas no valen si no se implementan con rapidez.

Estas premisas hacen que muchas de las estrategias que se utilizaban en el pasado no puedan ser aplicadas y que utilicemos estrategias con las características necesarias para hacer frente a modelos de negocio totalmente diferentes y cambiantes.



#### Lecturas recomendadas

- [Coopetencia](#)



#### Semana 14

### Los datos como el mayor activo, gestión de la innovación, liderazgo digital

Los procesos de transformación digital traen beneficios que van más allá de la generación de nuevos canales de comercialización, de la automatización de procesos importantes. Uno de estos es que en el mundo digital tenemos la capacidad de capturar información muy valiosa en cada interacción que tienen los usuarios con nuestros sistemas. Estos datos se han convertido en el mayor activo de muchos negocios y la mayor fuente de información para toma de decisiones.

Esta semana revisaremos cuáles son las posibles aplicaciones de estos datos, veremos cómo estos influyen en una correcta gestión de la innovación para creación de nuevas formas de trabajar y finalmente revisaremos rápidamente el tipo de liderazgo que se requiere para cumplir con todos estos objetivos.

## Los datos como el mayor activo

La transformación digital en las organizaciones ha traído un aumento radical en la capacidad de recopilar datos a todo nivel. Ahora podemos conocer el comportamiento de los clientes y sus preferencias solo por su interacción con nuestros servicios digitales, sumada a la información recopilada por los empleados de la organización en su interacción con los clientes.

Hoy por hoy se capturan datos en tiempo real, de miles de usuarios y desde de distintas fuentes. Adicionalmente, se puede contar, por medio de integraciones, con información de otras plataformas que complementan la recopilada por la organización. Y si a esto le sumamos que los dispositivos que pueden proveernos información no son solo los computadores, sino los celulares, los relojes y en general todos los conocidos como “wearables”, también dispositivos electrónicos conectados a muchas cosas en la empresa o en los hogares agrupados en el concepto de IoT (*Internet of Things*), la cantidad de datos que las organizaciones poseen ha crecido de manera exponencial.

Por otro lado, adicional a las capacidades actuales de recopilación de información, tenemos grandes capacidades de almacenamiento a bajo costo, altísima capacidad de cómputo de fácil acceso y múltiples alternativas de telecomunicaciones. Todo este escenario provee una ventaja nunca antes vista en temas de analítica de datos.

Pero ¿por qué la importancia de los datos?, de acuerdo a Rogers, las formas en las que la información genera valor a la organización se da en los siguientes ámbitos:

- **Insights:** revelando lo invisible.
- **Segmentación:** estrechando el campo de acción.
- **Personalización:** haciendo que sea a medida.
- **Contexto:** proporcionando un diferencial en el mercado.

A veces nos preguntamos cómo es posible que una aplicación me presente productos que siento son exactos para mí, la respuesta está en la aplicación de la analítica de datos que hacen estas grandes empresas focalizando sus esfuerzos en los cuatro paradigmas presentados.

Existen en este proceso de transformar los datos en información, varios retos que deben ser siempre recordados y considerados:

- A mayor cantidad de datos se obtienen mejores resultados en procesos predictivos o de analítica de tendencias.
- La calidad de los datos es muy importante, por lo que se debe considerar mecanismos para conseguir esta calidad en el momento de la captura y en cada paso de su proceso de analítica.
- Toda la organización debe entender la importancia de los datos ya que muchos miembros de la organización serán quienes recopilen datos en su trabajo diario.
- Es muy importante tener un buen conocimiento del negocio para saber cómo entender y analizar los datos, y sobre todo saber dónde esta información agrega más valor.

Dentro de la estrategia digital se debe considerar como uno de los pilares la gestión de la información. Esta servirá tanto para optimizar los servicios, como para la generación de nuevos productos y sobre todo para procesos mucho más informados y simplificados de toma de decisiones. Las organizaciones que consiguen este objetivo tendrán una gran ventaja competitiva en el mercado.

### **Los datos como modelo de negocios**

Es tal el valor de los datos en la era digital que existen empresas cuyo mayor activo es la información. Por ejemplo, si pensamos en Google o Facebook, sus plataformas tecnológicas y todos sus activos tangibles sumados no traen tantos ingresos a estas compañías como la venta de información sobre sus usuarios. En estos modelos de negocio no estamos hablando de vender las bases de datos, estas empresas venden el servicio de un acceso privilegiado a usuarios que han sido previamente segmentados, de los que se conocen sus preferencias y comportamientos. Estas empresas proveen servicios, por ejemplo, de publicidad para usuarios

muy específicos, incrementando notablemente la posibilidad de compra. Esto lo pueden hacer ya que cuentan con miles de millones de datos y procesos de analítica extremadamente complejos.

Su poder es tan grande que se han convertido incluso en jugadores en la esfera política y han sido altamente cuestionados por varias de sus prácticas que pueden considerarse atentan contra la privacidad de los individuos.

## **Protección de datos personales**

Debido a que los datos son el mayor activo de las organizaciones, el mundo empezó a cuestionarse a quién le pertenecen. ¿Le pertenece estos datos al usuario o a la empresa que los recopiló? Sin duda el usuario es el dueño de su información, pero las organizaciones argumentan que requieren recopilar sus datos para brindarle mejores servicios y de manera más personalizada. Adicionalmente, hay que considerar que mucha analítica se hace sobre datos acumulados y no sobre datos específicos de los individuos. Por esto es que a nivel global se inició hace varios años una fuerte discusión sobre la legislación sobre el tratamiento de los datos personales. Una de las leyes más famosas es la GDPR que es la ley de protección de datos de la Unión Europea, esta obliga a las empresas a informar a sus usuarios qué hace con su información y a pedirle autorización para recopilarla.

En el Ecuador la ley de protección de datos ya existe y comparte muchos de los principios de la GDPR. Este tema es importante ya que al momento de diseñar servicios digitales y como parte de la estrategia digital se deben considerar las posibles limitantes legales que existan en los países que se piensa operar. Y, sin lugar a dudas, esta ley es una de las de mayor importancia en los procesos de transformación digital.

## **Gestión de la innovación**

Un factor que se ha vuelto determinante en las organizaciones es la necesidad de innovar. Aquí es importante hacer una aclaración, innovar no es inventar cosas totalmente nuevas, es saber cómo mejorar e introducir novedades a nuestros productos o servicios existentes con el fin de que estos incrementen los ingresos de forma directa o indirecta. En otras palabras, la innovación debe traer monetización.

Si bien la innovación siempre ha sido una necesidad en las organizaciones, es apenas ahora en la era digital en donde se ha convertido en un tema indispensable indistintamente del tamaño de la organización. Adicionalmente, la innovación se realizó por mucho tiempo de una manera más empírica, aplicando novedades y optimizaciones basadas en el instinto de los líderes.

De acuerdo a Rogers (2016) en el libro mencionado “The Digital Transformation Playbook” la innovación es una de las dimensiones de la transformación digital. Una de las principales razones es porque una correcta gestión de la innovación permite que las organizaciones experimenten rápidamente y a bajo costo. En otras palabras puedo probar directamente en el mercado, con clientes reales, el posible éxito o fracaso de los productos o servicios que pienso ofrecer. Esta experimentación permite que no realice grandes inversiones en soluciones que no son realmente apetecidas por el mercado o que el mercado no está dispuesto a pagar su valor. En el mundo digital es aún más importante poder hacer esta experimentación antes de invertir tiempo y recursos en productos digitales que muchas veces quedan en el olvido.

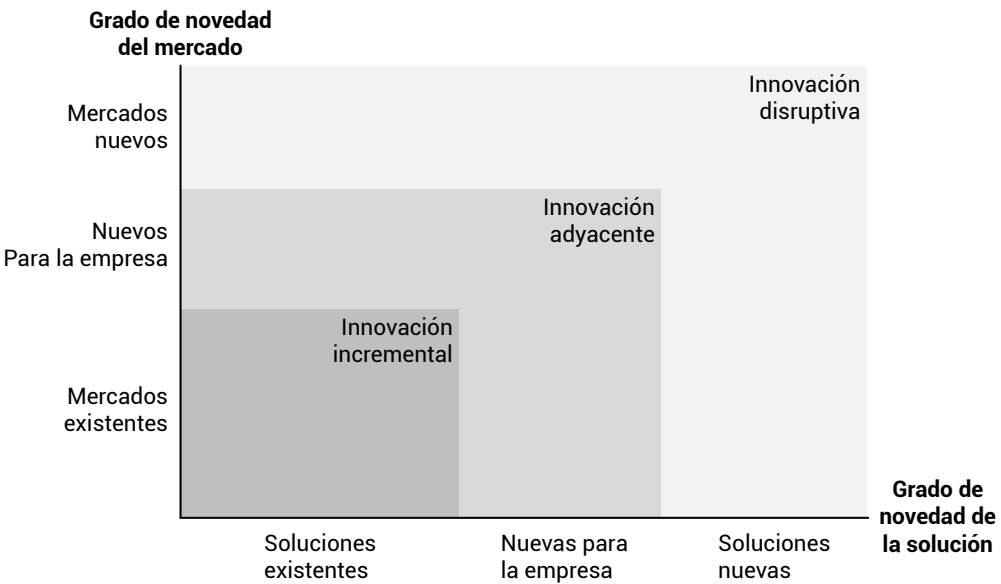
### **La innovación puede ser de varios tipos:**

**Innovación incremental:** esta se refiere a pequeñas mejoras a lo existente, sea este un producto o servicio o un proceso en un mercado existente donde ya tenemos presencia. Normalmente, la innovación incremental nos permite incrementar ventas por pequeños detalles añadidos o nos permite reducir costos por optimizaciones. Por ejemplo: cuando una empresa de teléfonos celulares incrementa la calidad en su cámara de fotos, no ha creado un nuevo producto, simplemente mejoró uno existente, pero de todas maneras le traerá beneficios a la empresa.

**Innovación adyacente:** son innovaciones que si bien no tienen un alto grado de novedad en el mercado para la organización, son nuevas pero cercanas a las líneas de negocio existentes y/o son innovaciones que estarán entrando a mercados donde la organización no tenía presencia. Este proceso involucra mayor inversión y complejidad para la organización ya que requiere de un proceso adicional de aprendizaje y experimentación. También es claro que mientras más compleja es la innovación, el éxito de la misma traerá mayor retorno.

**Innovación disruptiva:** también se le conoce como innovación radical porque trae mucha novedad, es decir, nuevos productos y nuevos mercados, son esas innovaciones que resuelven problemas que no han tenido solución. Esta requiere de mucha inversión, de tiempo, de mucha tecnología y normalmente pocos jugadores del mercado le apuestan ya que no cuentan con los recursos para la misma.

**Figura 16.**  
*Tipos de innovación.*



Nota. Jarrin, L., 2022

### Gestión de la innovación

La innovación tiene procesos y se debe ejecutar de manera organizada para que traiga los frutos esperados dentro de la organización. Rogers menciona en su libro los 7 principios de la experimentación que es la base del proceso de innovación:

1. Aprende desde el principio.
2. Sé rápido e interactivo.
3. Enamórate del problema, no de la solución.
4. Obtén retroalimentación confiable.
5. Mide lo que importa ahora.
6. Pon a prueba tus suposiciones.
7. Falla de forma inteligente.



Es indispensable tener estos principios muy claros ya que son la base del éxito de un proceso de innovación y más aún de un proceso de innovación tecnológica.

Una de las metodologías más utilizadas en procesos de innovación es Design Thinking, que la veremos rápidamente porque nos permite entender el valor de probar las propuestas de valor que veremos más adelante.

El Design Thinking incluye los siguientes pasos que nos permiten tener una visión del proceso de innovación y su gestión:

- **Empatizar:** el objetivo de esta fase es identificar deseos y necesidades relevantes para el usuario, se llama empatizar porque se basa en vivir como el usuario y tener total empatía con este.
- **Definir:** en esta etapa se procesa la información recolectada para identificar las áreas de oportunidad en las que deberíamos trabajar para crear las soluciones al problema o problemas identificados.
- **Idear:** luego de haber definido claramente el área en la que trabajaremos y sobre qué problema, pasamos al diseño de la solución. El primer paso en la creación de la solución es idear.
- **Prototipar:** la fase de prototipado es aquella en la que damos forma a las ideas, las tangibilizamos. De esa forma, las podremos, en la etapa de validación, mostrar al usuario, quien podrá darnos feedback y decir en qué medida la solución que estamos diseñando para él resuelve su problema.
- **Validación o pruebas:** la fase de validación requiere de un plan, se deben establecer los objetivos, construir la guía y hacer que el usuario interactúe con el prototipo de solución.

## Organización de la innovación

Finalmente, es importante comentar que en las organizaciones de hoy existen áreas dedicadas por completo a procesos de innovación que incluyen prácticas como las siguientes:

- Procesos de creatividad con toda la organización.
- Equipos interdisciplinarios para pensar en soluciones de problemas de negocio.

- Entrenamiento dentro de la organización sobre innovación.

## Liderazgo digital

Si bien no existe un acápite especial para el tema del liderazgo digital en el libro de Rogers, es muy importante tener la claridad de que la transformación digital tiene más dependencia y relación con la apertura, entendimiento y apoyo del liderazgo de la organización a este proceso que con la tecnología per-se.

El rol de las personas que lideran o son parte de los equipos encargados de llevar a cabo la transformación digital también incluye el capacitar y apoyar al resto de miembros de la organización, especialmente los líderes, sobre la importancia de cada proceso que se lleve a cabo. El conocimiento digital ya no es delegable y el entrenamiento constante debe ser incluido como parte del proceso de transformación digital.

No existe proceso que sea posible sin el apoyo y convencimiento de las áreas y personas que toman las decisiones. Este no es un camino sencillo, pero con certeza, no existe líder organizacional en la actualidad que no tenga la claridad de la importancia de los temas tecnológicos en el desarrollo de las organizaciones y el desarrollo profesional de los individuos.



### Lecturas recomendadas

[Ley Orgánica de Protección de Datos Personales](#)



## Semana 15

### Como probar la propuesta de valor: prototipo, MVP y el rol del *marketing* digital

En esta semana retomaremos brevemente el concepto de propuesta de valor y cómo esta se aplica en la estrategia digital. Recordemos que la propuesta de valor está directamente asociada a la manera en la que generamos mayor rentabilidad en nuestra organización, pero también ahora sabemos que en el mundo digital todo se mueve mucho más rápido, que

el cliente y la competencia son distintos y que debemos saber innovar. Por esto es indispensable conocer herramientas como los prototipos o los productos mínimos viables (MVP) que nos permitirán probar nuestros productos en el mercado de manera rápida y a menor costo.

Finalmente, dedicaremos un tiempo a entender el rol del *marketing* digital en nuestra estrategia y cómo la tecnología interactúa con esta área de la organización.

### **El valor que trae la transformación digital**

El último dominio de la transformación digital presentado por Rogers (2016) es el valor que brinda la organización al cliente. Los productos y servicios deben crearse y venderse en función de las necesidades de los consumidores, las mismas que están en constante cambio. Por esto las organizaciones deben aprovechar cada nueva oportunidad para aportar valor, ya que si no lo hacen, otros ocuparán ese espacio vacío de suplir la necesidad del cliente.

Según Rogers, las empresas necesitan evaluar cada nueva tecnología, no por cómo impacta en su modelo de negocio actual, sino por cómo creará su próximo modelo de negocio. Además, señala que no es necesario esperar una crisis para que las organizaciones revisen y adapten su propuesta de valor, sino que esto debe hacerse de manera continua.

Para esto propone tener procesos constantes para:

- Encontrar nuevos clientes para las mismas ofertas.
- Servir a los mismos clientes con una nueva propuesta de valor.
- Presentar un nuevo valor a los nuevos clientes.

Cada uno de los dominios de la transformación digital, incluyendo el análisis del valor, deben estar incluidos y considerados en la estrategia digital. No son acápites específicos de un documento de estrategia, sino conceptos que pueden ser transversales a toda la organización y que deben ser considerados en una planificación. Como hemos mencionado previamente, los límites entre la planificación estratégica organizacional y la estrategia digital no deben existir.

## Probando propuestas de valor

### Las metodologías ágiles y su importancia

Para conocer a detalle la importancia de las metodologías ágiles, revise el siguiente recurso interactivo.

[Las metodologías ágiles y su importancia](#)

### Cómo probar y mejorar

Luego de haber analizado los principios de las metodologías ágiles podemos confirmar una vez más la importancia de ser muy adaptables y de tener capacidad de evaluar, medir, probar y mejorar a bajo costo.

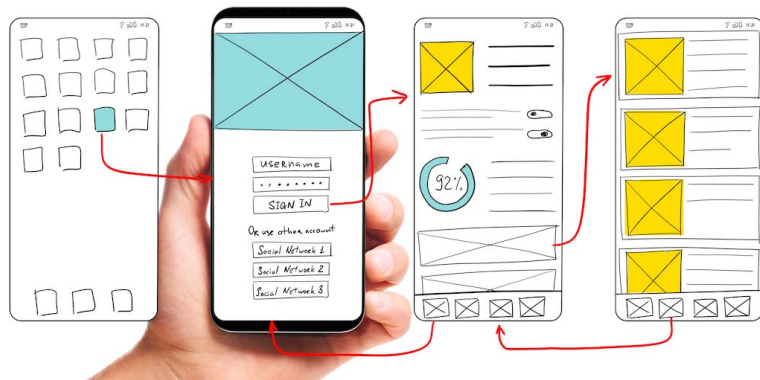
En el mercado se puede escuchar del uso de prototipos o de productos mínimos viables como cosas equivalentes, sin embargo, no lo son y es importante saber cuándo y cómo utilizar estas herramientas. Como hemos visto hasta este momento la estrategia digital nos da la guía para llevar a cabo la transformación digital y en cada paso es evidente que se debe poder plantear soluciones innovadoras que se puedan probar y modificar rápidamente.

### Prototipos

En este contexto una primera herramienta son los prototipos, los prototipos son un modelo, una representación de lo que sería el producto o servicio en caso de construirse, pero el prototipo no tiene funcionalidad completa. Lo que permite el prototipo es poder tangibilizar una idea, sea en papel, cartón, de forma digital, de cualquier manera que le permita al usuario visualizar en qué consistiría el producto o servicio a futuro.

La utilidad de los prototipos está centrada en que se pueda recibir retroalimentación rápida de un concepto sin invertir mucho tiempo. Se prueba el concepto y la apariencia más que la funcionalidad o interacción.

**Figura 17.**  
*Ejemplo prototipo.*



Nota. Sergey Peterman|shutterstock.com

### **Mínimo Producto Viable**

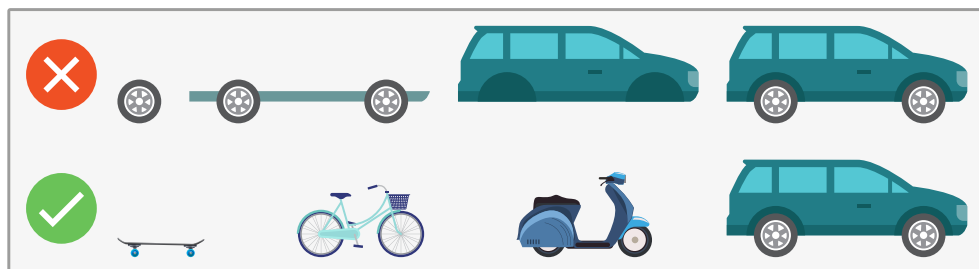
Por otro lado, existe el concepto de un mínimo producto viable, para simplificar su entendimiento este es YA es un producto desarrollado, cien por ciento funcional y útil. De hecho, puede haber venido desde un prototipo.

Se basa en la selección de un subconjunto inicial de funcionalidades que deberá tener el producto o servicio, que agreguen valor, que dan una solución útil y que es la base para poder seguir incrementando funcionalidades o características.

Se denomina MVP porque no incluye todas las funcionalidades que esperamos del producto final, pero si unas pocas funcionalidades o tal vez una sola, pero que ya tienen utilidad. Por ejemplo, si queremos tener aplicación móvil para que el cliente gestione cien por ciento su cuenta bancaria, podemos iniciar con un MVP que le permita acceder a su cuenta y ver su saldo. Esto definitivamente está lejos de cumplir con el producto definido por la organización, pero es algo que ya agrega valor al cliente y que tomará mucho menos tiempo e inversión desarrollarlo.

**Figura 18.**

*Ejemplo de agilísimo*



*Nota.* Jarrin, L., 2022

### **Recopilación de retroalimentación y toma de decisiones**

Tanto para los prototipos como en el caso de los productos mínimos viables, es indispensable desde el primer momento tener una clara estrategia de recopilación de la retroalimentación por parte de los usuarios. Existen herramientas como talleres con usuarios tipo para que nos brinden información, o hacer cierto nivel de publicación en plataformas digitales, de manera que usuarios prueben y nos ayuden con sus percepciones. En todos los casos se debe ser capaz de organizar la información, agruparla y tomar decisiones de adaptación o modificación en función de las mismas.

No existen recetas únicas ni perfectas para recopilar retroalimentación, lo más importante es incluir esta tarea en nuestros procesos y aprovechar cada insight que se reciba, recuerden la información, es poder y en este caso, puede determinar tener un factor diferenciador de la organización en el mercado.

### **El rol del *marketing* digital en la estrategia digital**

El *marketing* digital tiene un peso muy grande dentro de los procesos de transformación digital, es tanto así que si se consulta estrategia digital en un buscador la mayoría de información que aparece está relacionada solamente con el ámbito del *marketing*, sin embargo, durante este módulo hemos comprobado que existen muchas más aristas. Pero no por esto debemos dejar de lado la importancia de una correcta interacción y trabajo en conjunto de las áreas de tecnologías de la información con el departamento de *marketing* digital.

He traído el tema del rol del *marketing* digital en este punto ya que hemos visto que para probar nuestras estrategias digitales y las propuestas de valor requerimos el contacto con el cliente para capturar su retroalimentación y esta es una de las fortalezas del *marketing* digital. A veces confundimos el *marketing* con la publicidad, y si bien es uno de sus componentes, el *marketing* digital va mucho más allá.

Un trabajo coordinado con el área de *marketing* digital nos permitirá tener una correcta cercanía con el negocio, sus estrategias y con el cliente y sus expectativas. Además, que cuentan con herramientas como por ejemplo las pruebas A/B que permiten probar funcionalidades con clientes reales y tener retroalimentación con datos duros. No es nuestro objetivo aprender sobre las estrategias del *marketing* digital, pero si tener claridad en que debemos trabajar de cerca para conseguir los mejores resultados posibles en nuestra estrategia digital.



## Semana 16

---

### Preparación para evaluación bimestral

Esta semana está dedicada a una revisión de lo visto en los módulos 3 y 4 que son parte del segundo bimestre en esta materia.

Será de mucha utilidad que se revisen los temas de tal manera que en la clase en línea podamos aclarar dudas de manera previa a la evaluación bimestral.



---

## 4. Recursos

---

- Revise de manera general el primer bimestre del plan docente y del curso, en este se plantean las actividades de aprendizaje, los procedimientos y los mecanismos de evaluación.
- Revise el archivo adjunto y conozca acerca de la discusión tecnológica hoy. Introduccion.pdf Descargar [Introduccion.pdf](#)
- [SRI en línea](#) (Enlaces a un sitio externo.): aquí se pueden hacer consultas sobre los impuestos cancelados por las empresas:
- [Superintendencia de Compañías](#) (Enlaces a un sitio externo.): aquí se puede tener información detallada de los registros legales de las empresas.
- Value chain. By: Mercadal, Trudy, [Salem Press Encyclopedia](#) (Enlaces a un sitio externo.), 2021
- 42 EJEMPLOS DE [PROPUESTAS DE VALOR](#) (Enlaces a un sitio externo.) EN EL 2021
- [Página web Uber](#)
- [Página web Corporación Favorita](#)
- [Página web alpina](#)
- [Página web thoughtworks](#)
- [¿Cómo se hace un análisis DAFO?](#)
- [How to Do a SWOT Analysis](#) (with Examples)
- Guía del taller FODA
- [Los 3 valores de Pixar para construir la cultura creativa de tu compañía](#)



- “What Is Organizational Culture? And Why Should We Care?”
- The Open Organization Community
- Coopetencia
- Ley Orgánica de Protección de Datos Personales