



UTPL

La Universidad Católica de Loja

Vicerrectorado de Modalidad Abierta y a Distancia

Dirección Estratégica

Guía didáctica





Facultad Ciencias Económicas y Empresariales

Dirección Estratégica

Guía didáctica

Carrera	PAO Nivel
Contabilidad y Auditoría	VI

Autores:

Paola Salomé Andrade Abarca

César Augusto Lara Ascuntar

Reestructurada por:

Paola Salomé Andrade Abarca



A D M I _ 5 0 7 1



Dirección Estratégica

Guía didáctica

Paola Salomé Andrade Abarca

César Augusto Lara Ascuntar

Reestructurada por:

Paola Salomé Andrade Abarca

Diagramación y diseño digital

Ediloja Cía. Ltda.

Marcelino Champagnat s/n y París

edilojacialtda@ediloja.com.ec

www.ediloja.com.ec

ISBN digital -978-9942-39-159-9

Año de edición: marzo 2021

Edición: primera edición reestructurada en febrero 2025 (con un cambio del 20%)

Loja-Ecuador



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



Índice

1. Datos de información	10
1.1 Presentación de la asignatura.....	10
1.2 Competencias genéricas de la UTPL.....	10
1.3 Competencias específicas de la carrera	10
1.4 Competencias del perfil profesional	11
1.5 Resultados de aprendizaje del perfil de egreso	11
1.6 Problemática que aborda la asignatura	11
1.7 Aporte de la asignatura con relación al perfil de egreso de la carrera .	12
2. Metodología de aprendizaje	13
3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje.....	16
Primer bimestre	16
Resultado de aprendizaje 1:	16
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	16
Semana 1	16
Unidad 1. Fases del proceso administrativo, ¿qué es la estrategia y su importancia?.....	18
1.1. Fases del proceso administrativo	20
1.2. ¿Qué queremos decir por estrategia?	35
1.3. La relación entre estrategia de una organización y su modelo de negocios	38
Actividades de aprendizaje recomendadas	40
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	42
Semana 2.....	42
Unidad 1. Fases del proceso administrativo, ¿qué es la estrategia y su importancia?.....	42
1.4. ¿Por qué el diseño y la ejecución de la estrategia son tareas importantes?.....	42



1.5. El camino hacia delante. Las seis desde la administración estratégica	43
Actividades de aprendizaje recomendadas	44
Autoevaluación 1	45
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	47
Semana 3.....	47
Unidad 2. Proceso de formulación y ejecución de estrategias	47
2.1. ¿En qué consiste el proceso de formulación y ejecución de estrategias? Dirección del desarrollo de una visión estratégica, una misión y un conjunto de valores explícitos	48
2.2. Establecimiento de objetivos	49
2.3. Las ventajas de establecer objetivos que requieren extensión	51
Actividades de aprendizaje recomendadas	54
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	57
Semana 4.....	57
Unidad 2. Proceso de formulación y ejecución de estrategias	57
2.4. El diseño de una estrategia	57
2.5. La necesidad de contar con objetivos a todos niveles.....	60
Actividades de aprendizaje recomendadas	61
Autoevaluación 2.....	62
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	66
Semana 5.....	66
Unidad 3. Evaluación del ambiente externo de una empresa	66
3.1. Los elementos clave del ambiente externo de una organización: un panorama.....	67
3.2. El pensamiento estratégico sobre la industria y el ambiente competitivo de una organización	70
3.3. ¿Ofrece la industria oportunidades atractivas?	71
3.4. ¿Qué clases de fuerzas competitivas se enfrentan en la industria y qué tan intensa es cada fuerza?	71



Actividades de aprendizaje recomendadas	74
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	75
Semana 6	75
Unidad 3. Evaluación del ambiente externo de una empresa	75
3.5. ¿Qué factores están impulsando el cambio en la industria y qué impactos tendrán?.....	75
3.6. ¿Qué posición en el mercado ocupan los rivales de la industria?, ¿quién tiene una posición fuerte y quién no?	76
3.7. ¿Qué acciones estratégicas es probable que emprendan los rivales?	78
3.8. ¿Cuáles son los factores clave del éxito en el futuro?.....	80
3.9. ¿Ofrece la industria buenas posibilidades de obtener utilidades atractivas?.....	81
Actividades de aprendizaje recomendadas	83
Autoevaluación 3.....	84
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	89
Semana 7	89
Actividad de aprendizaje recomendada	89
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	90
Semana 8	90
Actividades finales del bimestre	90
Segundo bimestre.....	91
Resultado de aprendizaje 1:	91
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	91
Semana 9	91
Unidad 4. Evaluación del ambiente interno de una empresa	92
4.1. ¿Cuáles son los recursos y las capacidades competitivas más importantes de la organización?	94
4.2. ¿Puede la organización aprovechar las oportunidades externas y superar las amenazas externas?.....	96



4.3. ¿Son competitivos los precios y costos de la organización?; y, ¿tienen una propuesta de valor atractiva para el cliente?..... 98

4.4. ¿Qué relación tiene el benchmarking con la cadena de valor de una organización? 100

Actividades de aprendizaje recomendadas 101

Autoevaluación 4..... 103

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas..... 105

Semana 10..... 105

Unidad 5. Implementación y evaluación de estrategias 105

5.1. Implementación de la estrategia 105

5.2. ¿Qué es lo que constituye una buena estrategia?..... 107

5.3. Evaluación del desempeño y el inicio de ajustes correctivos 108

5.4. ¿Tiene fuerza competitiva la organización? 109

5.5. ¿Qué asuntos y problemas estratégicos reclaman la atención prioritaria de los administradores? 109

5.6. ¿Qué tan bien está funcionando la estrategia de la organización? . 109

Actividades de aprendizaje recomendadas 110

Autoevaluación 5..... 111

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas..... 112

Semana 11 112

Unidad 6. Estrategias competitivas genéricas y temas afines 112

6.1. Las cinco estrategias competitivas genéricas..... 113

6.2. Estrategias de proveedor de bajo costo 115

6.3. Estrategia de diferenciación amplia 117

Actividades de aprendizaje recomendadas 120

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas..... 120

Semana 12..... 120

Unidad 6. Estrategias competitivas genéricas y temas afines 121

6.4. Una estrategia de bajo costo enfocada..... 121

6.5. Casos en los que funciona mejor una estrategia al mejor costo..... 123



6.6. Las estrategias competitivas exitosas se basan en recursos	124
Actividades de aprendizaje recomendadas	125
Autoevaluación 6.....	127
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	132
Semana 13.....	132
Unidad 7. Estrategias de ingreso a los mercados internacionales.....	133
7.1. Razones que explican por qué las organizaciones deciden entrar a los mercados internacionales	134
7.2. Por qué competir en otros países complica más la creación de estrategias	134
7.3. Los conceptos de la competencia mult-doméstica y la global	137
Actividades de aprendizaje recomendadas	139
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	141
Semana 14.....	141
Unidad 7. Estrategias de ingreso a los mercados internacionales.....	141
7.4. Opciones estratégicas para entrar a competir en los mercados internacionales	141
7.5. Competencia internacional: los tres grandes planteamientos estratégicos	148
7.6. Defensa contra los golosos globales: estrategias para las organizaciones locales de los países en desarrollo	152
Actividades de aprendizaje recomendadas	153
Autoevaluación 7.....	155
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	158
Semana 15.....	158
Actividad de aprendizaje recomendada	158
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	159
Semana 16.....	159
Actividades finales del bimestre	159
4. Autoevaluaciones	161



5. Glosario.....	175
6. Referencias bibliográficas	182





1. Datos de información

1.1 Presentación de la asignatura



1.2 Competencias genéricas de la UTPL

- Compromiso e implicación social.
- Comportamiento ético.
- Trabajo en equipo.
- Organización y planificación del tiempo.

1.3 Competencias específicas de la carrera

Integra capacidades científico – teóricas y técnico – instrumentales en los campos de la contabilidad, auditoría - control y administración financiera, para optimizar la respuesta a las exigencias y necesidades del desarrollo de las empresas prioritarias del sector económico productivo que requieren de la intervención de la profesión contable.



1.4 Competencias del perfil profesional

Aporta soluciones a los requerimientos de las empresas mediante la implementación o manejo de sistemas de costos, para apoyar a la gerencia en la toma de decisiones orientadas al control de los recursos, con creatividad, transparencia y compromiso en el desarrollo de las diferentes actividades económicas.

1.5 Resultados de aprendizaje del perfil de egreso

Dominio de los fundamentos científicos-teóricos de la administración financiera para aportar en la toma de decisiones empresariales orientadas a la optimización de recursos, utilizando herramientas administrativas-financieras que apoyen a la adquisición, financiamiento y administración de los activos, para asegurar la sostenibilidad y sustentabilidad financiera de las instituciones. Para aplicar los dominios anteriores, el contador auditor cuenta con valores éticos y morales que le permiten transparentar la información de los entes económicos, garantizando la credibilidad de su trabajo.

1.6 Problemática que aborda la asignatura

La Dirección Estratégica es una asignatura que permite dar soluciones al problema de una débil gestión estratégica en las organizaciones, a través del análisis, formulación y diseño de planes estratégicos, como herramientas gerenciales para su implantación y ejecución, que pueden ser aplicados en todo tipo de empresas, sean estas públicas o privadas, para un adecuado direccionamiento estratégico, aprovechando de mejor manera los recursos disponibles: humanos, técnicos, económicos, financieros, entre otros.

Entre los principales problemas a resolver a través de la Dirección Estratégica se tiene la aplicación de una buena estrategia, más una buena ejecución, para así alcanzar una buena dirección en las organizaciones. Para ello, esta asignatura permitirá al estudiante elaborar una estrategia y dar pautas para su ejecución, como funciones básicas de la administración; y, con ello, resolver los problemas a los que se ven abocados los directivos al realizar su gestión, como bases para el planteamiento del rumbo de la organización, para el cual



deben efectuar movimientos estratégicos adecuados y competitivos. Por lo tanto, el buen desempeño efectivo y eficaz de una empresa es, directamente, atribuible al alcance de su estrategia y la excelencia con la que se ejecuta la misma, aspectos que se abordarán en la presente asignatura.

Sin lugar a dudas, otro problema a resolver es comprender la importancia de que una empresa cuente con un modelo viable de negocios, así como entender que necesitan una estrategia sólida para competir con buenos resultados, dirigir su negocio y fortalecer sus perspectivas de éxito a largo plazo, problemáticas que a diario enfrentan sus gerentes en las organizaciones; y, que, la dirección estratégica nos va a permitir dar solución.

1.7 Aporte de la asignatura con relación al perfil de egreso de la carrera

En esta asignatura se abordan aspectos fundamentales en los que se basa la dirección estratégica en sus diferentes aplicaciones. Se estudian temas relacionados con la empresa, el diagnóstico, planificación, ejecución, monitoreo y seguimiento en la empresa para alcanzar una adecuada dirección estratégica en las organizaciones, aspectos claves en el perfil de egreso de la carrera de Contabilidad y Auditoría.





2. Metodología de aprendizaje

En la materia de Dirección Estratégica se aplicarán metodologías de aprendizaje innovadoras, de forma que se logre el resultado de aprendizaje propuesto y a la vez se desarrolle el pensamiento crítico y creativo en los estudiantes. Para ello, en los componentes de aprendizaje en contacto con el docente, autónomo y práctico – experimental, dependiendo de la actividad, se aplicarán las metodologías de Aprendizaje Basado en Casos (ABC), Flipped Learning y Aprendizaje basado en la Investigación (ABI); las mismas que fomentan el desarrollo de un aprendizaje significativo, y, requieren un alto nivel de indagación y capacidad para procesar información. En este contexto, la guía didáctica se convierte en un recurso de aprendizaje que direcciona el proceso formativo del estudiante, en especial en el aprendizaje autónomo. Es necesario mencionar, además, que todas las actividades deberán ser sustentadas en el manejo de bases de datos científicas y acervos bibliográficos de alta calidad.

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

Para el desarrollo metodológico de la presente asignatura se sugiere:

- Familiarizarse con el sistema de evaluación de la modalidad en línea de la UTPL, el mismo que considera la siguiente distribución:



Sistema de evaluación de la modalidad en línea de la UTPL

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

- Realizar una revisión minuciosa del plan docente, ya que este se convierte en el documento orientativo en que se detallan los contenidos a ser abordados, tanto en primer bimestre, como en el segundo. Además, en el plan docente se puntualizan cada una de las actividades propuestas para lograr el resultado de aprendizaje propuesto.
- Para el estudio de esta asignatura es necesario crear un ambiente propicio que facilite la lectura y razonamiento, por lo que se sugiere tener un espacio silencioso y preferiblemente estar libre de distracciones.
- Que el estudiante distribuya el tiempo en el sistema de estudio en línea es clave. A cada asignatura debe dedicársele un tiempo adecuado para concluir con el estudio de todas las unidades. Recuerde que en cada materia se debe cumplir con actividades de evaluación continua a lo largo del bimestre, por lo que se sugiere que organice su tiempo para que las mismas sean entregadas en el período previsto para su calificación.
- Es necesario organizar sus actividades laborales y familiares, de tal manera que le permitan contar con la disponibilidad de, por lo menos, una hora diaria, para el desarrollo de las tareas propuestas en esta asignatura. Debe tomar en cuenta que son 3 unidades para el primer bimestre y 4 para el segundo bimestre; y, junto con la revisión del plan docente donde se detallan las actividades a realizar, debe establecer un calendario para el estudio y desarrollo de las mismas, así como para el análisis de la guía didáctica.
- Es importante que participe de las actividades sincrónicas y asíncronas propuestas en el plan docente, en el cual constan las fechas para su realización. Como ya le mencionamos anteriormente, semanalmente tiene actividades que realizar y algunas de ellas tienen una calificación específica.



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

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

¡Bienvenidos al presente período académico y a la asignatura de Dirección Estratégica!

Muchos éxitos





3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



Primer bimestre

Resultado de aprendizaje 1:

Establece, determina e interpreta el financiamiento y planeación de corto plazo aplicando herramientas financieras que permitan fortalecer la administración de capital de trabajo y efectivo de las empresas.

Este resultado de aprendizaje busca desarrollar la capacidad de gestionar eficientemente el financiamiento y la planeación en una empresa, mediante herramientas que permitan analizar y optimizar su funcionamiento. Esto implica identificar analizar el entorno externo e interno de la organización y hacer elecciones de estrategias competitivas genéricas o de crecimiento internacional cuando esto sea oportuno, fortaleciendo así su estabilidad estratégica y financiera.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas

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



Semana 1

Estimados estudiantes, bienvenidos a la asignatura de Dirección Estratégica, que se ubica de la siguiente manera en el programa formativo de la carrera de Contabilidad y Auditoría:

- Organización Curricular: Unidad Profesional.
- Campo de formación del currículum: Fundamentos teóricos.



- Número de créditos de la asignatura: 3.
- Resumen de las horas de trabajo de la asignatura por componente de aprendizaje en el bimestre.

Total de horas de trabajo de la asignatura

	Componentes del aprendizaje	Horas
Total de horas de trabajo de la asignatura	En contacto con el docente	48
	Práctico-experimental	32
	Autónomo	64
	Total	144

Para iniciar, les presentamos un mapa general de la planificación de nuestra materia. Sugerimos su revisión para que pueda contextualizarse en este inicio del período académico.

[Mapa General de la Materia](#)

De esta forma, a lo largo de estas dieciséis semanas desarrollaremos diferentes actividades para analizar y formular estrategias empresariales efectivas, basadas en un enfoque integral y aplicado. Este aprendizaje nos permitirá identificar oportunidades, optimizar recursos y generar propuestas innovadoras para impulsar la competitividad organizacional y procurar su sustentabilidad financiera, de forma que, al finalizar el periodo académico, cada uno de Uds. habrá alcanzado el siguiente resultado de aprendizaje:

- Establece, determina e interpreta el financiamiento y planeación de corto plazo aplicando herramientas financieras que permitan fortalecer la administración de capital de trabajo y efectivo de las empresas.

Este resultado de aprendizaje se extiende a identificar las principales características de la estrategia, su proceso de diseño y ejecución y los elementos para evaluar el ambiente externo de la organización; aspectos base



para desarrollar estrategias innovadoras y eficaces en cualquier contexto organizacional y para aportar a la toma de decisiones orientadas a la optimización de recursos.

En cuanto a la organización curricular, corresponde al primer bimestre realizar una revisión de las tres primeras unidades que darán un panorama general sobre la estrategia, el proceso administrativo, formulación de estrategias y el diagnóstico organizacional.

Estamos seguros de que, con su esfuerzo, dedicación y junto a la orientación de los docentes tutores, podrá obtener una experiencia de aprendizaje significativa a través de la materia de Dirección Estratégica. Le sugerimos participar activamente de las actividades recomendadas, autoevaluaciones, espacios de tutorías y actividades calificadas, ya que todas contribuirán a su formación.

Estamos listos para iniciar...

Unidad 1. Fases del proceso administrativo, ¿qué es la estrategia y su importancia?

Estimado estudiante, se ha preguntado alguna vez ¿qué es el proceso administrativo?, o ¿qué es una estrategia empresarial? Con seguridad ha escuchado muchas veces estos términos. Sin embargo, en la presente unidad analizaremos a detalle. Para iniciar con la revisión de la materia es importante que nos contextualicemos en el proceso de la Dirección Estratégica, con el fin de que cada uno de ustedes se pueda situar en las unidades a abordar en este proceso formativo. Para ello, lo invitamos a revisar la figura 1.



Figura 1

Elementos o fases de la dirección estratégica



Nota. Adaptado de Elementos o fases de la dirección estratégica (p. 17), por J. Navas, 2016, Free Press. Thomson Reuters.

Ahora está más claro cuál es el contexto general de la presente materia, ¿verdad? Como pudo revisar, la Figura 1 describe el proceso de la Dirección Estratégica que contempla el análisis estratégico, formulación de estrategias y su implantación, relacionados con las preguntas:

1. ¿En dónde estamos en este momento?
2. ¿Hacia dónde queremos ir? y
3. ¿Cómo llegaremos ahí? respectivamente.

El alcance de la presente materia se enmarca en la resolución de estas primeras preguntas, dejando una parte de la respuesta a la tercera pregunta, a que sea respondida por las materias que debe cursar el estudiante de la carrera de Contabilidad y Auditoría en sus niveles superiores.

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

En esta primera unidad se definen las fases del proceso administrativo, concepto de estrategia; y, se realiza una descripción de sus aristas. Es importante mencionarles que esta unidad será abordada en las dos primeras semanas de nuestro estudio, por lo que los invitamos a participar activamente de las actividades propuestas, de forma que las bases iniciales de nuestra materia queden muy claras.

1.1. Fases del proceso administrativo

A continuación, podrá revisar las fases del proceso administrativo y sus respectivas funciones que le permiten al gerente alcanzar una gestión administrativa eficiente y eficaz en cada organización. Por favor ingrese a cada fase del proceso administrativo para obtener mayor información.

[Fases del proceso administrativo](#)

1.1.1. Proceso administrativo

En cambio, la administración es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.

Para iniciar, debemos tomar en cuenta en qué consiste el proceso administrativo, el cual es la administración en acción, por lo tanto, la administración comprende varias funciones o etapas indispensables de conocer, para aplicarlas a cualquier organización sea esta pública o privada. Al conjunto de dichas etapas se conoce con el nombre de proceso administrativo.



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

Con esta breve introducción, a continuación, procedemos a desarrollar cada una de las etapas o fases que componen el proceso administrativo como son: planeación, organización, integración, dirección y control.

1.1.2. Planeación

1.1.2.1. ¿Qué es la planeación?

A la planeación se la define como: “Función administrativa que involucra la definición de objetivos, el establecimiento de estrategias para lograrlos y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades” (Robbins y Coulter, 2018).

Una de las funciones principales del proceso administrativo es la planeación y se la considera así por cuanto se constituye en la base sobre la cual se desarrollan las otras funciones administrativas.

Martínez (2016) señala que “planificar” significa que los administradores plantean anticipadamente sus objetivos y acciones; y, sustentan sus actos en algún método o plan.

Así mismo, expresa que la planificación tiene entre otros, los siguientes beneficios:

- Ayuda a definir hacia donde se quiere ir y cuáles son los objetivos más relevantes.
- Señala un camino lógico a seguir para cumplir con los objetivos.
- Mantiene informado acerca de cómo se progresa respecto del plan trazado.
- Deja ver los errores primero en el papel, antes de que aparezcan en la realidad.
- Permite realizar ajustes si se presentan dificultades.



Esto conlleva a reflexionar en que la planeación, no debe ser un proceso rígido que se hace de una vez y para siempre.

1.1.2.2. Objetivos y planes

La planeación suele ser reconocida como la principal función administrativa, debido a que se convierte en la base de las demás actividades que desarrollan los gerentes. Comprende dos elementos importantes:

- a. Metas (objetivos); y
- b. Los planes.

1.1.2.3. Las metas

Son los resultados o propósitos que se desea lograr. De acuerdo a Hill (2015) una meta representa un estado futuro deseado, exacto y medible que la empresa desea alcanzar, para especificar con precisión lo que se debe hacer para realizar su misión y visión. Para este mismo autor, las metas bien construidas presentan cuatro características clave:

- **Precisas y mensurables.** La precisión y posibilidad de medición brindará a los administradores un parámetro que les permite calificar su desempeño.
- **Abordan cuestiones cruciales.** Para no perder el enfoque, se deben elegir un número limitado de metas principales para poder evaluar el desempeño de la compañía, seleccionando las que sean más cruciales o muy importantes.
- **Desafiantes pero realistas.** Ofrecen a todos los empleados un incentivo para encontrar la manera de mejorar las operaciones de una organización. Si una meta plantea desafíos poco realistas, los empleados se podrían dar por vencidos; y si es demasiado fácil puede no motivar a los administradores ni a otros empleados.
- **Deben especificar, cuando es pertinente, el plazo de tiempo para alcanzarlas.** Los límites de tiempo señalan a los empleados que, para tener éxito, deben alcanzar una meta en una fecha determinada, y no después.



Las fechas límite infunden la idea de que es urgente alcanzar la meta y además son motivadoras.

Se complementa lo anterior con las características de las metas mencionadas por Crece Negocios (2014), citado por Landacay 2013:

- **Medibles y cuantificables:** las metas deben ser mensurables, es decir, deben ser cuantitativas y estar ligados a un límite de tiempo.
- **Claros:** las metas deben tener una definición clara, entendible y precisa, no deben prestarse a confusiones ni dejar demasiados márgenes de interpretación.
- **Alcanzables:** las metas deben ser posibles de alcanzar, deben estar dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta la capacidad o recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) que ésta posea. Se debe tener en cuenta también la disponibilidad de tiempo necesario para cumplirlas.
- **Desafiantes:** deben ser retadores, pero realistas. No deben ser algo que de todas maneras sucederá, sino algo que signifique un desafío o un reto. Metas poco ambiciosos no son de mucha utilidad, aunque las metas fáciles al principio pueden servir de estímulo para no abandonar el camino., apenas éste se haya iniciado.
- **Realistas:** deben tener en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno en donde se pretenden cumplir. Por ejemplo, un objetivo una meta poco realista sería aumentar de 10 a 1000 empleados en un mes. Los objetivos Las metas deben ser razonables, teniendo en cuenta el entorno, la capacidad y los recursos de la empresa.
- **Coherentes:** Deben estar alineados y ser coherentes con otros objetivos, con la visión, la misión, las políticas, la cultura organizacional y valores de la empresa.

El proceso de definir metas comprende 5 pasos, que se mencionan a continuación:

1. Revisar la misión o propósito de la organización.
2. Evaluar los recursos disponibles.



3. Determinar las metas ya sea individual o con el apoyo de otras personas.
4. Poner las metas por escrito y transmitir las a todos los que deban conocerlas.
5. Revisar los resultados y verificar si se han logrado las metas.

1.1.2.4. Tipos de metas

En lo referente a los tipos de metas, éstas pueden ser metas establecidas y metas reales.

Las metas establecidas son declaraciones oficiales que hace una organización respecto de las metas que asegura perseguir y que desea que las partes interesadas consideren como tales. En cambio, las metas reales son las que realmente persigue una organización, tal como quedan definidas por las acciones de sus integrantes.

1.1.2.5. Los planes

Documentos en los que se especifica cómo se lograrán las metas; incluye la asignación de recursos, los horarios y otras acciones necesarias para que se cumplan.

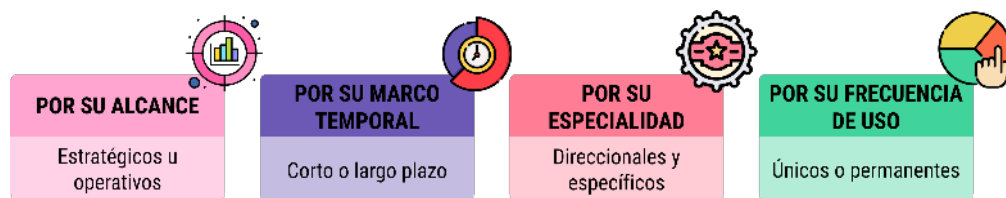
1.1.2.6. Tipos de planes

En la siguiente figura podrá revisar una clasificación general de los tipos de planes.



Figura 2

Tipos de planes



Nota. Andrade, P., 2025.

Estos tipos de planes no son independientes, los planes estratégicos suelen ser de largo plazo; mientras que los planes operativos son por lo general a corto plazo, específicos y permanentes.

1.1.3. Organización

1.1.3.1. Estructura y diseño organizacional

Una vez revisada la etapa de planeación, se debe empezar a “trabajar el plan diseñado”. El siguiente paso es diseñar una estructura organizacional adecuada.

Para ello vamos a revisar en qué consiste la segunda función administrativa, como lo es la organización. Partamos interiorizando los siguientes conceptos tomados de diversos autores; luego de ello, proceda a revisar otros autores que usted pueda investigar.

“Se puede decir que la organización es la función administrativa tiene que ver con disponer y estructurar el trabajo, para lograr los objetivos organizacionales” (Robbins y Coulter, 2018).

Wehrich, Canniece, y Koontz (2017), definen la función como la estructura intencional y formal de funciones y puestos.

En tanto que Martínez (2016), expresa, que, la función organización es el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización (empresa).

1.1.3.2. Elementos del diseño organizacional

El diseño organizacional comprende seis elementos que a continuación los citamos:

1. Especialización laboral
2. Departamentalización
3. Cadena de mando
4. Tramo de control
5. Centralización y descentralización
6. Formalización

La especialización del trabajo consiste en dividir las actividades laborales en tareas independientes, con el fin de que los empleados sean más eficientes.

La departamentalización determina la manera en que se agrupan los puestos de trabajo. Existen diferentes tipos de departamentalización, citaremos algunos:

- Departamentalización funcional
- Departamentalización geográfica
- Departamentalización por productos
- Departamentalización por procesos
- Departamentalización por clientes, entre otras.



Figura 3

Departamentalización funcional



Nota. Andrade, P., 2025.

1.1.3.3. Estructuras mecanicistas y orgánicas

De acuerdo con lo que vamos revisando del diseño organizacional, el tamaño de la empresa, la actividad que realiza, sus objetivos y estrategias, el número de integrantes, así como la tecnología y formas de realizar el trabajo, determinan en qué tipo de estructura se convertirá o es. Por lo tanto, se puede determinar dos tipos de organizaciones: las mecanicistas, que se caracterizan por un diseño rígido y estrechamente controlado; y, las organizaciones orgánicas, que son muy adaptables y flexibles.

1.1.3.4. Diseños organizacionales tradicionales

Cuando los gerentes diseñan una estructura pueden optar por uno de los diseños tradicionales, entre ellos constan los siguientes.

Estructuras simples, que son diseños organizacionales con poca departamentalización, amplios tramos de control, autoridad centralizada y poca formalización. También existe la estructura funcional, la cual agrupa

especialidades ocupacionales similares o relacionadas; y, finalmente, la estructura divisional, conformada por unidades o divisiones independientes o semiautónomas.

1.1.4. Dirección

La dirección es una función más del proceso administrativo, que permitirá a las personas poder dirigir con eficiencia y eficacia, aplicando esta función. Además, para una eficiente y eficaz dirección debe aplicar procesos de motivación, comunicación y liderazgo asertivos.

“Se trata por tanto de, la función administrativa que involucra trabajar con y a través de las personas para lograr los objetivos organizacionales” (Robbins y Coulter, 2018).

Esta función de la dirección en el proceso administrativo se basa en una adecuada motivación, efectiva comunicación y un buen manejo del liderazgo con sus colaboradores. Para ello vamos a tomar en consideración ciertas premisas.

1.1.4.1. Comunicación

Para los gerentes y los colaboradores en una organización es muy importante la información; y, ello se realiza a través de la comunicación, que se necesita para desarrollar el trabajo o sus actividades en las organizaciones.

De esta forma, bajo la organización jerárquica de la empresa, la responsabilidad de cada nivel organizacional se relaciona para que la comunicación y el intercambio de información fluya adecuadamente entre los distintos niveles, en ambos sentidos (Palacios, 2016). Para este mismo autor, la comunicación garantiza la coordinación y la coherencia de las estrategias empresariales, así como la persecución de idénticos fines por cada miembro de la organización; por lo tanto, las decisiones que se tomen en los niveles superiores definirán el contexto de actuación en los niveles inferiores.



Martínez (2016), señala que el proceso de comunicación básico comienza con un emisor que tiene un propósito. En base a este propósito elabora y codifica un mensaje, el cual es transmitido por algún canal a un receptor, quien, al recibirlo, debe decodificarlo.

Un adecuado proceso de comunicación cumple con cuatro funciones: control, motivación, expresión emocional e información, los cuales son fundamentales para una eficaz y eficiente dirección. A continuación, se revisa de manera breve cada función:

- **Control:** Permite controlar los comportamientos de los colaboradores en las organizaciones, a través de comunicaciones formales e informales.
- **Motivación:** Permite aclarar a los colaboradores lo que se debe realizar, así como también que esté bien lo que están realizando y cómo se lo debe hacer para mejorar sus desempeños, a través de las comunicaciones, con un enfoque motivacional.
- **Expresión emocional:** La comunicación como un medio de interacción social, al interior del grupo de trabajo, proporciona a los colaboradores una manera abierta de expresarse.
- **Información:** Los colaboradores y los respectivos grupos de trabajo necesitan información para tomar decisiones o para realizar su trabajo.

De esta manera nos damos cuenta cuán importante es el elemento de la comunicación en la función de la dirección.

1.1.4.2. Motivación

La motivación, en las organizaciones, es muy importante aplicar, en la función de dirección, por parte de los gerentes a sus colaboradores, para lograr en ellos un alto rendimiento a través de una adecuada motivación, lo cual se convierte, en los gerentes, en un verdadero desafío para alcanzarlo y ser exitosos en la organización.



¿Qué es la motivación?

Podemos decir que la motivación es un proceso que influye en el desempeño, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un colaborador, para alcanzar una meta. Es así que se puede definir como los procesos que inciden en la energía, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar una meta (Robbins y Coulter, 2018).

Para los procesos de gestión, los gerentes, de otra manera, deben tener el conocimiento y dominio para aplicar las diferentes teorías motivacionales en la organización; y, con ello, mantener a sus colaboradores altamente motivados y comprometidos con los objetivos estratégicos para poder alcanzarlos.

Entre las diferentes teorías motivacionales se pueden mencionar las siguientes:

- Jerarquía de las necesidades de Maslow
- Teoría X y Y de McGregor
- Teoría de los factores de Herzberg
- Teoría de las tres necesidades de McClelland

Con el paso del tiempo, la teoría administrativa ha ido evolucionando y con ello también las teorías motivacionales.

A continuación, se mencionan las teorías contemporáneas actuales sobre la motivación a sus colaboradores, entre estas tenemos:

- Teoría del establecimiento de metas
- Teoría del reforzamiento
- Teoría del diseño de puestos
- Teoría de la equidad
- Teoría de las expectativas y prácticas laborales con un compromiso elevado.



Una vez que hemos identificado las diferentes teorías motivacionales que se aplican en el campo de la administración; y, de hecho, en las organizaciones, para una gestión eficiente y efectiva a cargo de sus colaboradores, es importante conocer de qué se trata o qué las caracteriza a cada una de ellas. Por esta razón, le invito a investigar cada una de ellas para que complemente el dominio de la función de la dirección.

Continuemos con la revisión de los temas correspondientes a las Fases del proceso administrativo, qué es la estrategia y su importancia.

1.1.4.3. Liderazgo

Para una gestión acertada de la función de dirección es imprescindible el manejo y dominio del liderazgo en la organización y para con los colaboradores de esta.

Al interior de la organización son los líderes que hacen que las cosas sucedan o se realicen, por ello, la importancia para influir y dirigir a los colaboradores con la finalidad de alcanzar los objetivos estratégicos propuestos.

¿Qué es el liderazgo?

Primero definamos que es un líder.

Líder. - Es alguien que puede influir en los demás y que posee autoridad gerencial Robbins y Coulter (2018).

Liderazgo. – es el proceso de dirigir a un grupo e influir en él para que alcance sus metas Robbins y Coulter (2018).

De acuerdo con la definición de Martínez (2016), lo concibe al liderazgo como la capacidad de influir en los demás; y, el líder, como alguien que cuenta con dicha capacidad. Por lo tanto, un líder es, en la medida que cuenta con seguidores.



Por lo tanto, también es imperioso que los gerentes conozcan y dominen los diferentes estilos de liderazgo que se deben aplicar en la organización para que contribuyan a una gestión de dirección eficiente y eficaz.

Entre algunos estilos de liderazgo, luego de algunos estudios de la University Of IOWA, exploraron tres estilos de liderazgo que se pueden aplicar en las organizaciones y que son los siguientes:

- Estilo autocrático. - Describe a un líder que impone métodos de trabajo, toma de decisiones unilaterales y limita la participación de los empleados.
- Estilo democrático. – Describe a un líder que involucra a los empleados en la toma de decisiones, delega autoridad y utiliza la retroalimentación como una oportunidad para entrenar a los empleados.
- Estilo laissz- faire. – Deja que el grupo tome las decisiones y realice el trabajo de la manera que considere más conveniente.

Entre otros, el liderazgo del siglo XXI, en la actualidad enfrentan desafíos como administrar el poder, desarrollar la confianza, empoderar a los empleados, dirigir a individuos de diversas culturas y convertirse en líderes efectivos.

Una vez identificadas estas teorías es importante conocer de qué se trata, o, qué las caracteriza a cada una de ellas. Por este motivo, a investigar sobre esta temática.

1.1.5. Control

1.1.5.1. Vigilancia y control

Hemos llegado al final de las funciones del proceso administrativo. Es importante tomar en cuenta que las cosas no siempre resultan como se planean, de allí la importancia del control.



1.1.5.2. ¿Qué es el control y por qué es importante?

El control es la última etapa del proceso administrativo. Los gerentes deben supervisar si las metas que se establecieron como parte del proceso de planeación se están alcanzando de una manera eficiente y eficaz. Esto es lo que los gerentes hacen cuando controlan. Los controles adecuados permiten que los gerentes busquen deficiencias específicas en el desempeño y en las áreas que se pueden mejorar.

“El control se trata de función administrativa que consiste en supervisar, comparar y corregir el desempeño laboral” (Robbins y Coulter, 2018).

La importancia del control en las organizaciones se convierte en la única manera de conocer si los objetivos planificados se están cumpliendo o no, para tomar los correctivos necesarios de ser así.

Además, proporciona información y una adecuada retroalimentación, que permite que los gerentes se sientan cómodos otorgando poder a sus empleados y contribuye a proteger a la organización y sus activos.

1.1.5.3. El proceso del control

El proceso de control comprende tres pasos: la medición, que se enfoca en decidir cómo se mide el desempeño real y cuáles factores medir; la comparación, que consiste en determinar la variación entre el desempeño real y el estándar; y, el tercer paso, la implementación de acciones, que puede consistir en no reaccionar (no hacer nada), corregir el desempeño real o revisar el estándar.

1.1.5.4. Control del desempeño de la organización y sus empleados

La suma de toda la actividad desarrollada laboralmente, comprende el desempeño organizacional; y, para medir su desempeño se consideran tres:

La productividad, la eficacia y las clasificaciones industriales.



Productividad. - es la cantidad de bienes y servicios producidos, dividida entre los insumos utilizados para generar ese nivel de producción.

Eficacia. - es la que determina cuán apropiadas son las metas organizacionales y si se están cumpliendo adecuadamente.

Clasificaciones industriales y empresariales. - estadísticas compiladas por diversas publicaciones de negocios.

1.1.5.5. Herramientas que se utilizan para medir el desempeño organizacional

Para la medición del desempeño organizacional se utilizan herramientas que se detallan a continuación: controles preventivos, recurrentes y de retroalimentación.

Controles preventivos. - son aquellos que se implementan antes de la realización de una actividad laboral.

Controles concurrentes. - se emplean mientras una actividad laboral está en progreso.

Controles de retroalimentación. - se aplican después de que una actividad laboral ha sido ejecutada.

Además, se pueden utilizar los controles financieros a través de índices financieros y presupuestos; y, los controles de información. Entre otros tenemos una herramienta importante para toda la gestión empresarial, que es el tablero de comando o cuadro de mando integral, así como el benchmarking.

¡Oh! Hemos llegado al final de estos temas de introducción a través del proceso administrativo, que permitirán una mejor comprensión y aplicación de la Dirección Estratégica.



1.2. ¿Qué queremos decir por estrategia?

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

En una ocasión, dos presidentes de empresas que competían en la misma industria decidieron irse de excursión para hablar sobre una posible fusión. Se adentraron en el bosque. De pronto, se toparon con un oso grizzli gruñéndoles parado sobre sus patas traseras. Lo primero que hizo el primer presidente fue quitarse su mochila, sacar un par de zapatos y echarse a correr.

El segundo presidente le dijo: Tu no podrás correr más rápido que ese oso.

El primer presidente respondió: Tal vez no, ¡pero seguro que sí puedo hacerlo más rápido que tú!

Esta historia capta la esencia de la administración estratégica, la cual consiste en obtener y conservar una ventaja competitiva. (David, 2017).

A partir de este ejemplo que nos permite hacernos una idea de lo que implica la estrategia, a continuación, la contextualizaremos y definiremos.

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

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



administración y dirección estratégica; y, exige a los administradores diseñar y ejecutar una estrategia que pueda mover a la organización en la dirección que se pretende.

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

Algunas definiciones de estrategia desde esta perspectiva son:

- “Estrategia significa desarrollar actividades diferentes a las de la competencia, o, en el peor de los casos, realizar actividades similares, pero mejor y en diferente forma” (Porter, 1996).
- Desde una perspectiva económica y del entorno de los negocios, la estrategia está relacionada con la capacidad de la empresa para responder a los cambios y exigencias del mercado (Tarapuez et al., 2016).
- La estrategia significa competir en forma diferente, hacer lo que los rivales no hacen o no pueden hacer (Thompson et al., 2018).
- La palabra “estrategia” proviene del término griego *strategós* que significa dirigir un ejército, y resulta de la unión de dos palabras: *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar) (Surdez, 2020).

De lo anterior se puede concluir que la estrategia de una organización aporta dirección y guía, lo que la organización debería hacer y lo que no debería hacer (Thompson et al., 2018).

Además, es posible inferir que las estrategias en una empresa son actividades armónicas dirigidas hacia la consecución de objetivos, considerando los cambios internos y externos para enfrentar a la competencia a través de una misión y visión bien definidas) (Surdez, 2020).

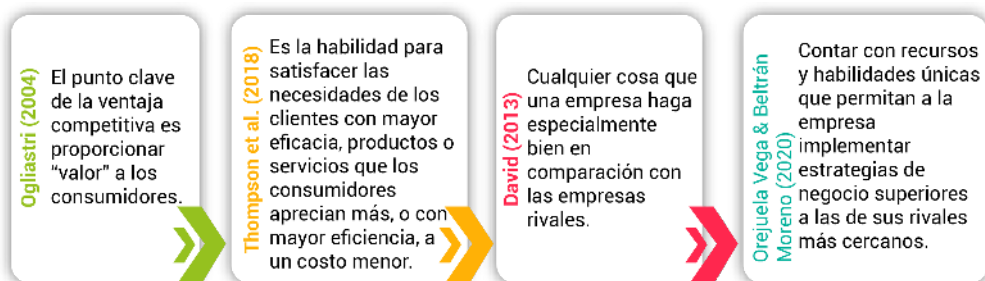
Generalmente la estrategia se relaciona a la generación de ventaja competitiva para sus accionistas sobre su competencia, por lo que conviene ahora que revisemos algunos puntos clave sobre este importante concepto de gran relevancia en el mundo empresarial, para ello lo invitamos a revisar la siguiente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



¿Tiene claro que es la venta competitiva? A continuación, le compartimos algunos conceptos clave de autores de referencia, que de seguro le permitirán aclarar este importante tema.

Figura 4

¿Qué es la ventaja competitiva? Recopilación de algunos conceptos claves



Nota. Andrade, P., 2025.

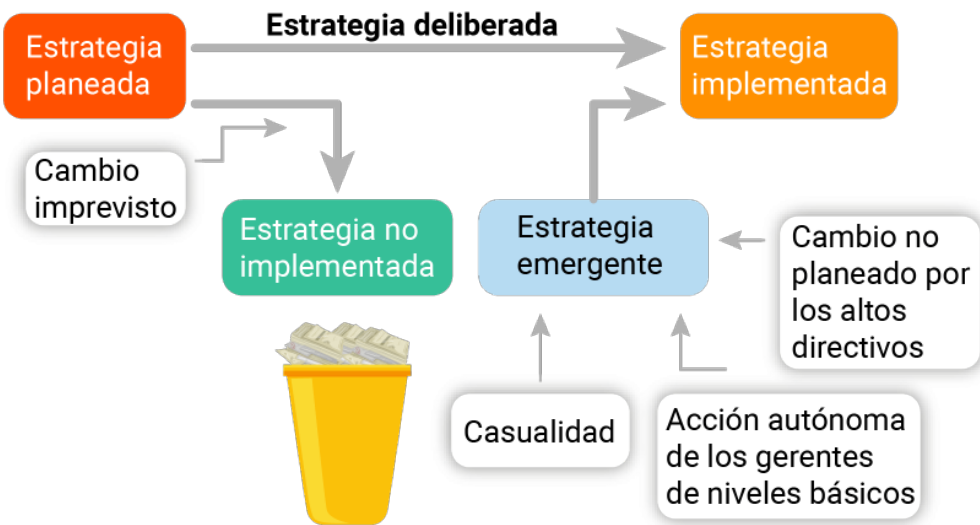
El propósito de la estrategia es desarrollar una ventaja competitiva sostenible que dure el mayor tiempo posible asociado con la posesión de competencias fundamentales; y, que, a partir de sus habilidades organizacionales las empresas puedan aplicarlas a productos, clientes o mercados y convertirlas,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

Estamos seguros de que ahora tenemos muy claro lo que es la ventaja competitiva. Para reforzar este tema los invitamos a ver el video [Servicio al cliente como ventaja competitiva. Talking IDEAS](#) y lo invitamos a reflexionar ¿Qué tan importante es el servicio al cliente?

Para cerrar este apartado es importante que tenga clara la diferencia entre una estrategia reactiva y una proactiva, ¿Puede identificar un ejemplo de cada una de estas estrategias en una empresa ecuatoriana de éxito? Además, para complementar este tema, lo invitamos a desarrollar la segunda actividad de aprendizaje recomendada.

Un insumo adicional sobre este tema, es lo mencionado por Hill (2015) quien menciona que la estrategia implementada de una empresa, es producto de las estrategias deliberadas de la empresa; y, de cualquier estrategia no planeada o emergente, esquematizando esto en la Figura 5.

Figura 5
Estrategias emergentes y deliberadas



Nota. Adaptado de Estrategias emergentes y deliberadas (p. 51), por C. Hill y G. Jones, 2015, Cengage Learning.

¡Adelante!

1.3. La relación entre estrategia de una organización y su modelo de negocios

En este apartado se parte de la concepción del modelo de negocios, como una herramienta que permite definir claramente lo que la empresa va a ofrecer, cómo se lo va a producir, quienes serán sus compradores y clientes, cómo se va a realizar la venta y cuál será forma de generar ingresos, partiendo del hecho que este modelo de negocios puede variar constantemente y adaptarse

al entorno de manera ágil. De acuerdo a Thompson et al. (2018) establece la lógica económica para ganar dinero en un negocio en base a la estrategia de la organización, para lo que describe dos elementos cruciales:

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

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

Para reforzar este tema, sugerimos revisar la siguiente infografía que presenta los componentes del modelo de negocios y los aspectos organizacionales que aborda.

[Componentes y áreas básicas de decisión de un modelo de negocio](#)

El tema fundamental en el modelo de negocios de una organización es si este puede ejecutar rentablemente su propuesta de valor al consumidor. El diseñar una estrategia para competir, no significa necesariamente que la misma llevará a obtener ganancias (también puede fallar), de ahí que la importancia del modelo de negocios de una organización es aclarar cómo el negocio:

1. Entregará valor a sus consumidores.
2. Generará suficientes ingresos como para cubrir los costos y arrojar utilidades atractivas (Thompson et al., 2018).



Es precisamente en este sentido en donde se encuentra la relación entre el modelo de negocios de una empresa y su estrategia, ya que esta última aporta la planificación para captar clientes a través de su propuesta de valor que hace que los clientes elijan sus productos frente a los de la competencia.

Con esto hemos cerrado nuestra primera semana de estudios. Ahora lo invitamos a realizar algunas actividades recomendadas que son voluntarias. Sin embargo, es importante que las cumpla para que pueda reforzar su aprendizaje.

Estimado estudiante, a partir de ahora lo invitamos a desarrollar las actividades recomendadas, que permitirán reforzar su aprendizaje y aplicar lo aprendido.

Recuerde: las actividades de aprendizaje se ubican al final de cada semana de estudio.

¿Listos?



Actividades de aprendizaje recomendadas

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

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

- **Actividad 1:** Establezca dos metas personales y dos profesionales-laborales, analice que cumplan con las características para que estén bien redactadas. Luego diseñe algunas estrategias para cumplir con lo propuesto.



Realice una investigación a través de Internet, identificando la estructura organizacional de empresas multinacionales, nacionales y locales, en su respectivo sitio institucional; y, defina qué tipo de organización es y qué características tiene en función de lo estudiado.

Elija 3 personas a las que usted considere como líderes. Haga una lista de las características de cada una; y, con base en ello, identifique el tipo de líderes que son.

Realice una investigación a través de internet, identificando los diferentes tipos de control y desarrollo de una aplicación personal en sus actividades personales planificadas, realizando un análisis de control y aplicando los diferentes tipos de control de dichas actividades, a la fecha.

- **Actividad 2:** Identifique un ejemplo de estrategia reactiva y proactiva en una empresa ecuatoriana de éxito.
- **Actividad 3:** Realice una búsqueda en internet del libro “El arte de la Guerra” de Sun Tzu. Identifique tres pasajes y compare una estrategia militar con una estrategia de negocios.
- **Actividad 4:** Realice un mapa mental sobre las diferencias entre la estrategia proactiva y reactiva, centre el mismo en los conceptos de estrategia deliberada o emergente. Puede utilizar softwares libres como MindMeister, Miro, Lucidchart.
- **Actividad 5:** Analice el TED Talk de Michael Porter: [¿Qué es estrategia?](#), y reflexione sobre la siguiente pregunta: ¿qué no es estrategia? Recuerde que el speaker de este TED Talk es mundialmente reconocido en temas de estrategia de empresa y aplicación de la competitividad empresarial. En la unidad 6 se analizará su estrategia sobre las competencias genéricas empresariales basadas en las teorías de Porter.





Semana 2

En la semana dos continuamos analizando la importancia de la estrategia, que es un aspecto fundamental para definir el rumbo de una organización, alineando sus recursos y capacidades con las oportunidades del entorno para alcanzar ventajas competitivas sostenibles.

¡Iniciemos!

Unidad 1. Fases del proceso administrativo, ¿qué es la estrategia y su importancia?

1.4. ¿Por qué el diseño y la ejecución de la estrategia son tareas importantes?

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

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



Luego del diseño de una buena estrategia, su buena implementación significa movilizar tanto a empleados como a directivos para ponerla en práctica, lo que es considerada la etapa más difícil de la administración, ya que requiere de disciplina, compromiso y sacrificio (David, 2017). Para este mismo autor, una implementación exitosa de la estrategia depende de la habilidad de los directivos para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia.

Recuerde que:

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

1.5. El camino hacia delante. Las seis desde la administración estratégica

En el apartado anterior vimos la importancia de diseñar una buena estrategia, pero también de una buena ejecución. A este proceso conjunto se denomina administración estratégica. De acuerdo a Thompson et al. (2018), la administración estratégica abarca seis dimensiones cruciales, cuatro de las cuales forman los elementos fundamentales del proceso de estrategia: diagnóstico, dirección, decisiones y distribución; dos de los cuales establecen el contexto dentro del cual se maneja ese proceso: dinamismo y desorden.

La siguiente imagen interactiva resume los elementos fundamentales del proceso de estrategia.

[Proceso de estrategia](#)

Hemos finalizado nuestra segunda semana de estudios y concluido la primera unidad de nuestro plan docente. Corresponde ahora realizar las actividades recomendadas y una autoevaluación que medirá su aprendizaje y permitirá detectar posibles puntos de refuerzo.

Estimado estudiante, ha finalizado el estudio de la primera unidad.



Ahora ya conoce nuevas temáticas. ¡Felicitaciones!

Empecemos con las actividades recomendadas



Actividades de aprendizaje recomendadas

El contacto con el docente es una actividad que usted debe mantener, ya sea por mensaje, o, haciendo uso de las tutorías.

Recuerde que él orientará su trabajo, indicará el uso de los recursos educativos y ampliará los conocimientos disipando las dudas que podrían presentarse en este tema.

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

Actividad 1: Complete el siguiente crucigrama que abarca temas sobre la estrategia empresarial y su importancia.

[La estrategia empresarial](#)

Actividad 2: Es momento de demostrar lo aprendido en la primera autoevaluación de nuestro estudio.

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



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

Ahora, mida su nivel de conocimientos adquiridos en la unidad 1, contestando a la primera autoevaluación de nuestra materia, luego realice la retroalimentación de los temas que crea conveniente.

Además, se sugiere dar cumplimiento a la planificación para cumplir exitosamente con esta actividad, que le ayudará a fortalecer los conocimientos adquiridos.

Adelante con la autoevaluación 1.



Autoevaluación 1

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

1. () Para una adecuada gestión administrativa, en las organizaciones se debe aplicar el proceso administrativo, que consiste en planear, organizar, dirigir y controlar.
2. () La estrategia exitosa de una organización tiene algunos elementos distintivos que atraen a los consumidores, pero no producen una ventaja competitiva.
3. () La estrategia de una organización aporta dirección y guía, en términos de lo que la organización debería hacer; y, también, de lo que no debería hacer.
4. () Una ventaja competitiva sostenible, se refiere a satisfacer las necesidades de los consumidores de forma eficaz o eficientemente respecto a la competencia, pero cumple con la condición de que persiste en el tiempo, a pesar de los esfuerzos de los competidores para igualarla o rebasarla.



5. () Los administradores deben siempre permanecer estáticos, por lo tanto, no es necesario que estén dispuestos a complementar su accionar con reacciones de acuerdo a las condiciones no anticipadas.
6. () La estrategia de una organización es una combinación de elementos proactivos y reactivos, donde ciertos elementos se abandonan porque se vuelven obsoletos.
7. () El responder a ¿cuál es nuestra situación actual?, es el paso del proceso de administración estratégica que se relaciona con el diagnóstico.
8. () El proceso de evaluación organizacional no debe considerar la factibilidad, es decir, la forma en que se financiará la opción elegida, no debe ser tomada en cuenta al momento de tomar decisiones.
9. () El insistir con una estrategia frente a cambios significativos en la organización o su ambiente, pueden ser clave para la empresa por su perseverancia.
10. () Un bajo dinamismo y un contexto de bajo desorden favorecen un proceso menos estructurado con los administradores y poco tradicional.

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

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



Tipo de estrategia

Descripción

d. Orientadas a mejorar el desempeño financiero de la organización y asegurar su ventaja competitiva.

[Ir al solucionario](#)

Si ha registrado errores en las respuestas dadas, le sugerimos que revise nuevamente el o los apartados en los que ha fallado y refuerce su estudio.

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

¡Siga adelante!

¡Felicidades! Ha terminado con éxito esta unidad.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 3

Unidad 2. Proceso de formulación y ejecución de estrategias

Una vez que hemos revisado en la unidad 1 los elementos fundamentales del proceso de estrategia, ahora vamos a conocer cuáles son las fases del proceso de elaboración y ejecución de la estrategia. Para esto vamos a considerar que el diseño, formulación y elaboración de la estrategia se refieren al proceso a través del cual el administrador analiza todas las alternativas y estrategias para seleccionar la ruta que definirá el rumbo de la empresa. Sin duda, los temas contables y financieros deben estar presentes en los planteamientos de los altos directivos en este proceso.



A continuación, podemos observar en la siguiente infografía el proceso de formulación y ejecución de la estrategia. Es importante que proceda a revisar cada fase y obtenga mayor detalle de cada una.

Proceso de elaboración y ejecución de la estrategia

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

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

Según Thompson et al., “el proceso de formulación y ejecución de la estrategia de una organización consiste en un conjunto de acciones interrelacionadas de los administradores” (2018, p.35).

Como pudimos apreciar en la anterior infografía, este proceso contempla:

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

De esta forma, el proceso de elaboración y ejecución de estrategias comprende una serie de pasos que guían la forma de diseñar, implantar y evaluar de manera eficaz estrategias empresariales; por lo tanto, al llevarse a cabo de manera correcta, habrá mayor posibilidad de lograr los objetivos de acuerdo a lo planeado (Surdez, 2020).



Por ello, es importante desarrollar en el proceso de formulación de la estrategia de las organizaciones, lo descrito en la figura 6.

Figura 6
Formulación de las estrategias



Nota. Andrade, P., 2025.

¡Interesante el tema verdad! Avancemos...

2.2. Establecimiento de objetivos

La finalidad de establecer objetivos es convertir la visión y la misión en metas específicas de desempeño. Los objetivos bien formulados deben ser: específicos, cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, alcanzables y contienen fechas límites para su logro.

Para David (2017) los objetivos a largo plazo se relacionan a los resultados que se espera obtener al implementar ciertas estrategias. Las estrategias se convierten en las acciones que deben emprenderse para el logro de los objetivos a largo.

Lo ideal es que los administradores preparen objetivos desafiantes pero realistas y alcanzables, que hagan que la organización se amplíe o extienda para alcanzar su máximo potencial, al mismo tiempo que evita que sus empleados tomen atajos que sean reprobables (Ver Figura 7).

Figura 7
Características de los objetivos



Nota. Andrade, P., 2025.

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

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

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

2.3. Las ventajas de establecer objetivos que requieren extensión

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

2.3.1. Objetivos estratégicos y objetivos financieros

En las organizaciones suelen presentarse dos tipos de objetivos en particular: los financieros y los estratégicos. Entre los objetivos financieros figuran los relacionados con el aumento de ingresos, utilidades, dividendos, márgenes de utilidad, rendimientos sobre la inversión, utilidades por acción, precio por acción, flujo de efectivo, etcétera. Por su parte, entre los objetivos estratégicos se encuentran: una mayor participación de mercado, un menor tiempo de entrega que la competencia, mayor rapidez para el lanzamiento de productos en el mercado (David, 2017).

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

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



En la siguiente Tabla 1 podemos apreciar algunos ejemplos de cómo definir los diferentes objetivos para la organización y así entender la importancia de establecer objetivos tanto estratégicos como financieros.

Tabla 1
Los objetivos financieros en comparación con los objetivos estratégicos

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

Nota. Thompson et al. (2018)



2.3.2. ¿Cómo se relacionan los objetivos estratégicos y financieros?

Para potenciar los objetivos financieros en la empresa se debe considerar:

- a. El triángulo de la rentabilidad es una de las herramientas que puede potenciar los objetivos empresariales al equilibrar sus elementos clave.

De acuerdo a Palacios (2016), se compone por:

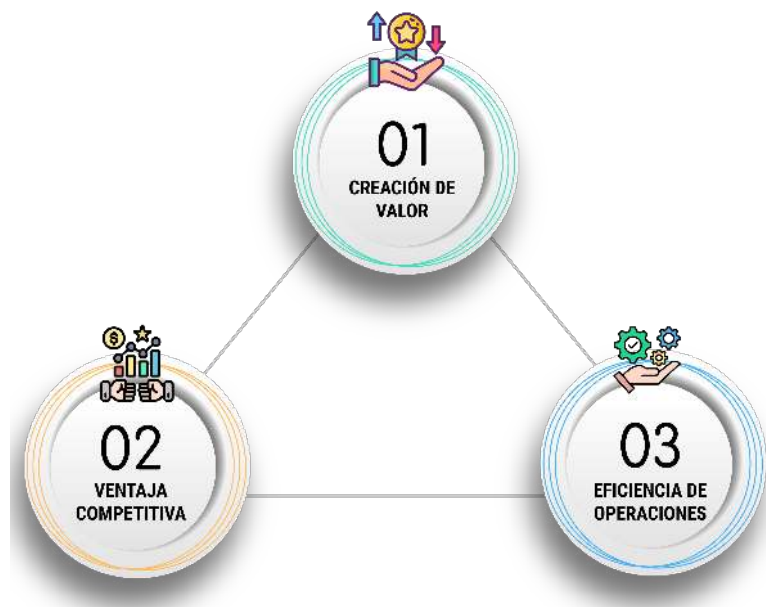
- La creación de valor. Una empresa existe porque lo que vende tiene valor a juicio de los consumidores. Ese valor lo constituye:
 - La concepción del producto o servicio.
 - El posicionamiento, o sea, presentar el producto en la mejor forma al consumidor, en el segmento de mercado adecuado y con originalidad para diferenciar el producto.
 - Posicionar la marca es muy importante por el reconocimiento de los productos, la mayor lealtad de los clientes y, por supuesto, la mayor rentabilidad.
- b. La eficiencia de las operaciones.
- c. Usar la tecnología.
- d. Controlar inventarios.
- e. Estandarizar procesos.
- f. Hacer análisis de valor de materiales y mano de obra.
- g. La ventaja competitiva es el resultado de: un intercambio electrónico de datos para control y pedidos; y aprovechar los servicios que ofrecen los proveedores.

¿Ha escuchado del triángulo de la rentabilidad? Revise la siguiente figura para finalizar este apartado y conocer de manera general su composición. Le invito a analizar cómo se puede operativizar en la empresa.



Figura 8

Triángulo de la rentabilidad



Nota. Andrade, P. y Lara, C., 2024.

Finalizado el análisis del tema sobre la dirección del proceso de diseño y ejecución de la estrategia, apliquemos lo aprendido realizando las siguientes actividades recomendadas.



Actividades de aprendizaje recomendadas

El contacto con el docente es una actividad que usted debe mantener, ya sea por mensaje o haciendo uso de las tutorías.

Recuerde que él orientará su trabajo, indicará el uso de los recursos educativos y ampliará los conocimientos disipando las dudas que podrían presentarse en este tema.

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

- **Actividad 1:** Valore los ejemplos de visión empresarial descritos en la siguiente Tabla, listando sus elementos positivos y desventajas. Al finalizar su evaluación, clasifique estas declaraciones de mejor a peor.

Ejemplos de visión empresarial

Declaración de visión	Elementos positivos	Desventajas
The Lego Group		
"Inventar el futuro del juego". Queremos ser pioneros en nuevas formas de juego, materiales de juego y los modelos de negocios de los juegos, apoyándonos en la globalización y en la digitalización... no se trata solo de productos, sino de realizar la posibilidad humana.		
Hilton Hotels Corporation		
Nuestra visión es ser la primera elección de los viajeros del mundo. Hilton pretende aprovechar la rica herencia y la fortaleza de nuestras marcas mediante: <ul style="list-style-type: none">◦ El deleite consistente a nuestros consumidores.◦ La inversión en los miembros de nuestro equipo.◦ La entrega de productos y servicios innovadores.◦ La mejora continua en el desempeño.◦ La elevación del valor para los accionistas.◦ La creación de una cultura de orgullo.◦ El fortalecimiento de la lealtad de nuestros consumidores.		
Chevron		



Declaración de visión	Elementos positivos	Desventajas
<p>Ser la compañía global de energía más admirable por su gente, asociaciones y desempeño. Nuestra misión significa:</p> <ul style="list-style-type: none"> ◦ Proporcionar productos de energía vitales para un avance económico, sostenible y el desarrollo humano en todo el mundo. ◦ Ser gente y una organización con capacidades y compromiso superiores. ◦ Ser el socio de elección. ◦ Entregar un desempeño de clase mundial. ◦ Ganarnos la admiración de todos nuestros interesados, inversionistas, consumidores, gobiernos que nos hospedan, comunidades locales y nuestros empleados no solo por las metas que alcanzamos, sino por la forma en que las alcanzamos. 		

Nota: Thompson, A., Gallacher, A., & Howarth, M. (2018, August). Stimulating task interest: Human partners or AI? Research presentation at EUROCALL International Convention, Jyväskylä, Finland.

- **Actividad 2:** Utilizando como medio de investigación, el internet identifique una empresa nacional y otra internacional; y, en función de las mismas, realice las siguientes actividades:
 - Proceda a identificar los objetivos estratégicos y diferenciarlos de los objetivos financieros de cada una de las empresas seleccionadas.
 - Realice una lista de, al menos, dos objetivos para cada tipo de empresa e indique, cuáles de estos son estratégicos y cuáles son financieros.
 - Proceda a redactar al menos 3 objetivos estratégicos, aplicando las características que deben tener los objetivos.





Semana 4

Ahora sabemos cómo debe enfocar la dirección del proceso de diseño y ejecución de la estrategia por parte de los gerentes, pero ¿cómo se realiza el diseño de la estrategia en las organizaciones? Veamos algunos tipos de estrategias a aplicar, la necesidad de contar con objetivos a todos niveles, el diagnóstico, evaluación del desempeño y el inicio de ajustes correctivos.

Además, para proceder a examinar el ambiente de un negocio, como un prerrequisito esencial del diseño de una estrategia ajustada a su situación externa, se debe tomar en consideración la manera más adecuada de realizar el diseño y formulación de la estrategia, en función de los diferentes niveles de dirección con los que cuente dicha organización.

Todas estas temáticas serán abordadas en la semana 4 de nuestro estudio.

Unidad 2. Proceso de formulación y ejecución de estrategias

2.4. El diseño de una estrategia

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

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



Por ello, es importante que partamos definiendo y reflexionando sobre la importancia del diseño de la estrategia. Para ello, revisemos el material de estudio y complementario en este apartado, con las definiciones de Martínez (2016), quien afirma que el diseño de estrategias es fundamental para que las organizaciones tengan capacidad de adaptarse a las condiciones de su ambiente y a partir de ello lograr sus metas.

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

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

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

Para alcanzar una mejor comprensión en el diseño de la estrategia, lo invitamos a revisar la siguiente infografía sobre la jerarquización de la formulación de la estrategia de una organización. A partir de esta revisión, es importante que interiorice este tema para una adecuada formulación.

[Jerarquía de la formulación de la estrategia de una organización](#)

En el desarrollo del presente tema, no podemos olvidar, que las organizaciones, para su adecuada gestión eficiente y eficaz, aplican tres tipos de estrategias: corporativas, competitivas y funcionales (Vea la Figura 9).



Figura 9

Tipos de estrategias de las organizaciones



Nota. Adaptado de Tipos de estrategias de las organizaciones, por S. Robbins y M. Coulter, 2018, Pearson Educación Thompson.

Una vez revisada la Figura 9, podemos entender que en todas las organizaciones debemos diseñar y formular estrategias de acuerdo con los niveles de dirección para la consecución de las metas propuestas. Las estrategias que básicamente podemos encontrar para que sean tomadas en cuenta al momento de su diseño y formulación en la organización son las siguientes:

- **Estrategia corporativa:** Esta estrategia determina en qué línea de negocio opera o desea operar la empresa y qué quiere lograr al participar en ella (Robbins y Coulter, 2018, p.283). Las estrategias corporativas comprenden a su vez tres tipos de estrategias: crecimiento, estabilidad y renovación.
- **Estrategia competitiva:** Es aquella que determina cómo competirá la organización en sus líneas de negocio (Robbins y Coulter, 2018, p.287).
- **Estrategias funcionales:** Utilizadas por varios departamentos funcionales de la empresa para respaldar la estrategia competitiva (Robbins y Coulter, 2018, p.291).

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

Avancemos...

2.5. La necesidad de contar con objetivos a todos niveles

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

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

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

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

Seguro que sí. Ahora continuemos con el desarrollo de las actividades recomendadas y autoevaluación de la unidad.

Hemos finalizado el análisis del proceso de formulación y ejecución de la estrategia en nuestra cuarta semana de estudios y concluido la segunda unidad de nuestro plan docente. Apliquemos ahora lo aprendido realizando las siguientes actividades.





Actividades de aprendizaje recomendadas

El contacto con el docente es una actividad que usted debe mantener constantemente, semanalmente debe cumplir con actividades, por lo que es importante estar atento a las indicaciones de su tutor y plan docente. A continuación, le recomendamos realizar las siguientes actividades para fortalecer su aprendizaje:

- **Actividad 1:** Identifique en una empresa de su localidad, sea visitándola físicamente o revisando su sitio web institucional. Identifique su filosofía corporativa: la visión, misión, principios, valores y objetivos estratégicos; y, a través de su análisis, proceda a responder las siguientes inquietudes:

1. ¿Cuál es el propósito estratégico de la empresa seleccionada?
2. Redacte una frase que exprese el propósito estratégico de la empresa seleccionada.
3. ¿Cuáles son los objetivos financieros de la empresa seleccionada?
4. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la empresa seleccionada?
5. ¿Cuáles son los tres elementos claves de la estrategia, según el análisis desarrollado en la empresa seleccionada?

- **Actividad 2:** Identifique en una empresa de su localidad (ya sea visitándola físicamente o revisando su sitio web institucional), el diseño y formulación de sus estrategias.

Luego efectúe un análisis y proceda a responder las siguientes inquietudes:

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



Ahora, ya hemos profundizado con temáticas nuevas, es momento de demostrar lo aprendido.

- **Actividad 3:** Estimado estudiante, ahora que se ha finalizado el análisis de la Unidad 2, es momento de autoevaluar su aprendizaje; para ello, sírvase contestar las interrogantes planteadas a continuación. Sus resultados constituyen un medidor del autoaprendizaje de la asignatura. De surgir discrepancias, vuelva a repasar las cuestiones correspondientes para reforzar sus conocimientos; y, de ser necesario, la aclaración de dudas en los respectivos temas desarrollados. Contacte a su tutor.



Autoevaluación 2

Seleccione el ítem correcto, según cada planteamiento

1. Para una adecuada gestión de las empresas, estas deben desarrollar sus estrategias para la consecución de sus metas y objetivos. ¿En qué consiste el proceso de formulación y ejecución de estrategias?
 - a. Establecer la dirección de la organización, tomar decisiones, entregar y ejecutar la estrategia; y, diagnosticar los avances.
 - b. Establecer la misión de la organización, tomar decisiones, diseñar la estrategia y diagnosticar los avances.
 - c. Establecer principios y valores de la organización, tomar decisiones, ejecutar la estrategia y diagnosticar los resultados.
 - d. Establecer la misión y visión de la organización, tomar decisiones, ejecutar la estrategia y diagnosticar los avances.
2. Al establecimiento de objetivos estratégicos por parte de las organizaciones, se lo puede definir como:
 - a. Estrategias de desarrollo de la organización, los resultados específicos que la administración quiere lograr.
 - b. Metas de desempeño de la organización, los resultados generales que la administración quiere lograr.



- c. Logros y metas de desarrollo de la organización, los resultados generales que la administración quiere lograr.
 - d. Metas de desempeño de la organización, los resultados específicos que la administración quiere lograr.
3. En cada una de las organizaciones se obtienen ventajas al establecer sus objetivos; y, requieren su extensión, como es el caso de:
- a. Las que se refieren al desempeño financiero y las que se refieren al desempeño estratégico.
 - b. Las que se refieren al desempeño administrativo y las que se refieren al desempeño estratégico.
 - c. Las que se refieren al desempeño administrativo y las que se refieren al desempeño comercial.
 - d. Las que se refieren al desempeño comercial y las que se refieren al desempeño estratégico.
4. Los objetivos financieros establecidos en la organización, se relacionan con las metas de desempeño financiero que la administración ha establecido para que la organización los cumpla. Identifique cuál de los declarados no corresponde a un objetivo financiero:
- a. Incrementos anuales de x porcentaje en las utilidades por acción.
 - b. Tener un nombre de marca más conocido o fuerte que los rivales.
 - c. Mayor valor para los accionistas, en forma de un precio de la acción con tendencia ascendente.
 - d. Márgenes de utilidad del x por ciento.
5. En qué consiste cuando las organizaciones su estrategia sigue aprobando las tres pruebas de una estrategia ganadora. Identifique cuáles son las tres pruebas de una estrategia ganadora:
- a. Buen ajuste, ventaja comparativa, fuerte desempeño.
 - b. Buen ajuste, ventaja competitiva, fuerte evaluación.
 - c. Buen ajuste, ventaja competitiva, fuerte desempeño.



d. Buen ajuste, ventaja comparativa, fuerte evaluación.

6. Las organizaciones y su equipo de alta gerencia, para su adecuada gestión, aplican estrategias corporativas que consisten en:

- a. Determinar en qué línea de negocio opera o desea operar la empresa y qué quiere lograr al participar en ellas.
- b. Determinar cómo competirá la organización en sus líneas de negocio.
- c. Ser utilizadas por varios departamentos funcionales de la empresa para respaldar la estrategia competitiva.
- d. Determinar en qué modelo de negocio opera en la empresa y qué quiere lograr mayor participación en el mercado.

7. Las organizaciones y su equipo gerencial de mandos medios o intermedios, para su adecuada gestión aplican estrategias competitivas que consisten en:

- a. Ser utilizadas por varios departamentos funcionales de la empresa para respaldar la estrategia competitiva.
- b. Determinar en qué línea de negocio opera o desea operar la empresa; y, qué quiere lograr al participar en ellas.
- c. Determinar en qué modelo de negocio opera en la empresa y qué quiere lograr para mayor participación en el mercado.
- d. Determinar cómo competirá la organización en sus líneas de negocio.

8. Las organizaciones y su equipo operativo y funcional, de sus departamentos, para su adecuada gestión aplican estrategias funcionales que consisten en:

- a. Determinar en qué modelo de negocio opera en la empresa y qué quiere lograr para mayor participación en el mercado.
- b. Determinar cómo competirá la organización en sus líneas de negocio.



- c. Ser utilizadas por varios departamentos funcionales de la empresa para respaldar la estrategia competitiva.
 - d. Determinar en qué línea de negocio opera o desea operar la empresa; y, qué quiere lograr al participar en ellas.
9. Las diferentes organizaciones, al momento de la evaluación de estrategias comprenden realizar tres actividades, ¿Cuál de ellas no corresponde a este proceso de evaluación de estrategias?:
- a. Examinar las bases de la estrategia de una empresa.
 - b. Reformular las bases de la estrategia de una empresa.
 - c. Comparar los resultados esperados contra los reales.
 - d. Aplicar medidas correctivas que garanticen que el desempeño cumpla con lo planeado.
10. Los estrategias de las diferentes organizaciones definen a las estrategias como:
- a. Programas que determinan cómo alcanzará la organización su propósito comercial, cómo competirá con éxito; y, cómo atraerá y satisfará a sus clientes para cumplir sus metas.
 - b. Planes que determinan cómo logrará la organización su propósito comercial, cómo competirá con éxito; y, cómo atraerá y satisfará a sus clientes para cumplir sus metas.
 - c. Directrices que determinan cómo logrará la organización su propósito financiero, cómo competirá con éxito; y, cómo atraerá y satisfará a sus clientes para cumplir sus metas.
 - d. Acciones que determinan cómo aplicará la organización en su propósito comercial, cómo competirá con éxito; y, cómo atraerá y satisfará a sus clientes para cumplir sus metas.

[Ir al solucionario](#)

Estimado estudiante es momento de revisar si sus respuestas fueron correctas.



¡Siga adelante!

¡Felicidades! Hemos terminado con éxito esta unidad

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 5

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

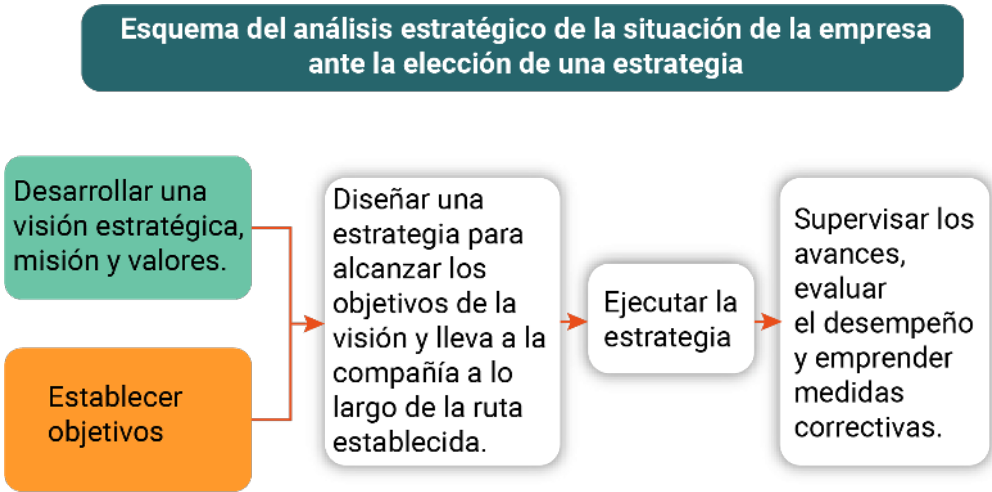
Unidad 3. Evaluación del ambiente externo de una empresa

Una vez que hemos revisado el proceso de diseño y ejecución de la estrategia, la siguiente fase en las organizaciones es realizar la evaluación del ambiente externo. Para ello debemos considerar el esquema del análisis estratégico de la situación de la empresa, para determinar la elección de la estrategia más adecuada. Lo invitamos a revisar la figura 10 a continuación, donde podemos darnos cuenta de la importancia de previamente desarrollar la visión estratégica y el establecimiento de objetivos de la empresa, para que con esos insumos podamos diseñar, ejecutar y supervisar la estrategia desarrollada, una vez realizada la evaluación del ambiente.



Figura 10

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



Nota. Andrade, P., 2025.

¡Iniciamos!

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

Para iniciar este apartado es importante hacerlo intentando definir lo que es una industria, que se asemeja a un océano en constante movimiento, donde cada empresa es un barco navegando hacia su destino. Algunas embarcaciones son grandes, robustas y dominan las olas, mientras otras, más pequeñas, buscan agilidad para encontrar nichos donde prosperar. Las corrientes y tormentas representan los cambios del mercado y las fuerzas externas, que pueden impulsar o desafiar a los navegantes. El éxito radica en la habilidad de cada barco para leer el mapa, ajustar sus velas y encontrar su propio camino en medio de la inmensidad.

De esta forma se puede definir a una industria como un grupo de compañías que ofrecen productos o servicios sustitutos, es decir que satisfacen las mismas necesidades básicas de los clientes, y que son sus competidores



cercanos o rivales. Un ejemplo puede ser la industria de bebidas refrescantes conformada por bebidas carbonatadas, néctares de fruta, agua embotellada, y también bebidas como Coca Cola, Pepsi Cola, cervezas, etc. (Cadbury, 2015).

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

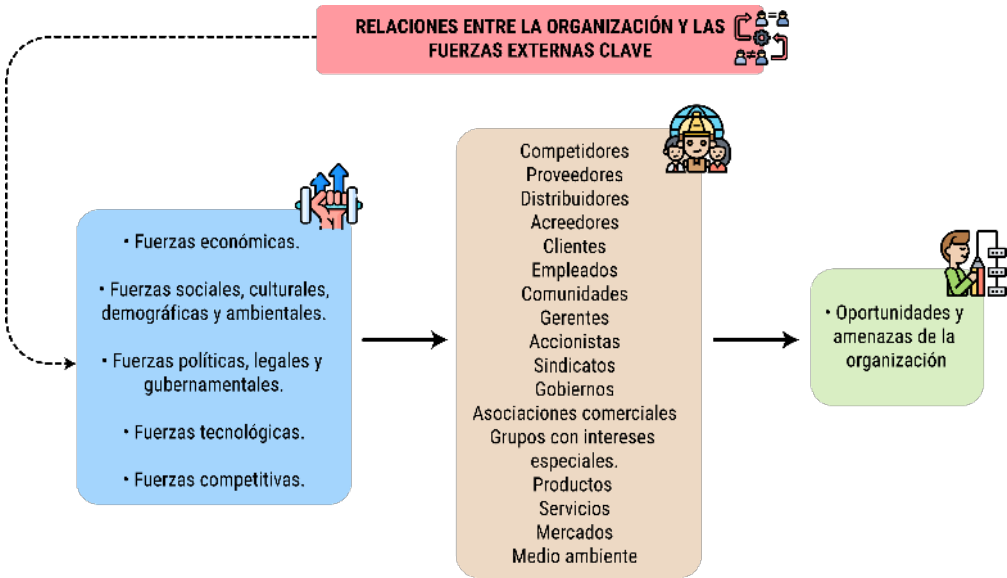
Para Robbins y Coulter, el término entorno externo se refiere al conjunto de factores y fuerzas que operan fuera de la organización y que afectan su desempeño (2018, p.81). Además, los componentes del ambiente externo son fuente tanto de amenazas como de oportunidades para una organización, así que el diagnóstico de la situación actual y futura es una parte importante del proceso de administración estratégica (Thompson, et al. 2018).

De igual manera podemos observar las relaciones que existe entre la organización y las fuerzas externas, siendo estas oportunidades o amenazas a las que se enfrentan las organizaciones (Vea Figura 11).



Figura 11

Relaciones entre la organización y las fuerzas externas



Nota. Adaptado de Relaciones entre la organización y las fuerzas externas (p. 116), por F, David, 2014, Pearson Educación.

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

El macroambiente engloba el amplio contexto ambiental en que se sitúa la industria de una organización (Thompson, et al. 2018, p. 66). El análisis PESTEL es una herramienta estratégica que examina seis factores clave del entorno externo que podrían afectar a una empresa.

Toda organización funciona en un ambiente mayor que va bastante más allá de la industria en que opera. Este “macroambiente” incluye componentes principales, como por ejemplo: demografía de la población, fuerzas socio-

culturales, factores legales y regulatorios, el ambiente natural y los factores ecológicos, factores tecnológicos, condiciones económicas generales y fuerzas globales.

Cada uno de estos componentes que son factores o fuerzas exógenos que son incontrolables por las organizaciones, influyen y afectan el ambiente más inmediato de la industria y de la competencia, aunque sus efectos sean diferentes unos de otros. Le invitamos a analizar en qué consiste cada uno revisando la siguiente imagen interactiva.

[Análisis del macroambiente](#)

3.2. El pensamiento estratégico sobre la industria y el ambiente competitivo de una organización

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

1. ¿Ofrece la industria oportunidades atractivas?
2. ¿Qué clase de fuerzas competitivas se enfrentan en la industria, y qué tan intensa es cada fuerza?
3. ¿Qué factores están impulsando el cambio en la industria, y qué impacto tendrán estos cambios en la intensidad de la competencia y la rentabilidad de la industria?
4. ¿Qué posición en el mercado ocupan los rivales en la industria—quién tiene una posición fuerte, y quién no?
5. ¿Qué acciones estratégicas es probable que emprendan los rivales?
6. ¿Cuáles son los factores claves para el éxito en el futuro?
7. ¿Ofrece la industria buenas posibilidades de utilidades atractivas?

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



3.3. ¿Ofrece la industria oportunidades atractivas?

Al dar respuesta a esta pregunta se pueden identificar cuáles serían las oportunidades que las organizaciones pueden buscar; y, que, de una u otra manera signifiquen crecimiento y generación de ingresos.

De igual manera podemos sostener que el crecimiento no garantiza rentabilidad para la organización, pero si permite conocer cuanto aprecian los consumidores los productos y/o servicios de la industria y saber si habrá demanda de los mismos.

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

No obstante, determinar el tamaño del mercado y su tasa de crecimiento dependerá de que la industria se defina de manera amplia o estricta, por lo que se refiere a las características de sus productos o servicios; así como del ciclo de vida de la industria, que consiste en cuatro etapas: nacimiento, crecimiento rápido, madurez y declinación; y, que, de acuerdo con el tamaño de un mercado y su tasa de crecimiento, depende de la etapa del ciclo de vida que mejor caracterice a la industria en cuestión.

En la siguiente imagen interactiva se muestran las etapas y características claves del ciclo de vida de una industria.

[Ciclo de vida de la industria](#)

¡Continuamos!

3.4. ¿Qué clases de fuerzas competitivas se enfrentan en la industria y qué tan intensa es cada fuerza?

Para esta pregunta nos centramos en el comportamiento de las fuerzas competitivas que operan en una industria, donde nunca son iguales de una industria a otra. La herramienta gerencial de diagnóstico sistemático de las



principales presiones competitivas en un mercado, es el análisis o modelo de las cinco fuerzas de Porter, también conocido como el diamante de Porter, como una de las más utilizadas para dicho fin (ver Figura 12). David (2014) menciona que, de acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria dada estaría conformada por cinco fuerzas:

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

Figura 12
Modelo de competencias de las cinco fuerzas de Porter



Nota. Adaptado de Modelo de competencias de las cinco fuerzas de Porter (p. 133), por F. David, 2014, Pearson Educación.

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

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

- Paso 1: Para cada una de las fuerzas, identifique las diferentes partes que intervienen, junto con los factores específicos que provocan las presiones competitivas.
- Paso 2: Determine la fuerza de las presiones generadas por cada una de las presiones competitivas (fuertes, moderadas, normales o débiles).
- Paso 3: Evalúe las oportunidades potenciales que surgen de cada fuerza, como explotar las debilidades de ciertos competidores en la industria o el potencial de relaciones de trabajo más estrechas con las diferentes partes.
- Paso 4: Determine si la fuerza global de las fuerzas competitivas conduce a la posibilidad de obtener utilidades atractivas en la industria.

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

Estamos seguros de que despertó su interés en conocer cómo realizar la evaluación externa de una organización y qué herramientas gerenciales aplicar. Este tema será ampliado en la semana 6, ahora corresponde realizar las actividades recomendadas.





Actividades de aprendizaje recomendadas

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

- **Actividad 1:** Prepare un breve análisis de la Universidad Técnica Particular de Loja, usando la información proporcionada por el sitio web institucional.
 1. Con base en la información de este sitio, diseñe un diagrama de análisis del sector de servicios educativos como industria y analice brevemente la naturaleza e intensidad de cada una de las fuerzas competitivas.
 2. Responda: ¿Qué factores están impulsando el cambio en este sector de servicios educativos?
- **Actividad 2:** Previo al análisis de la información obtenida de la Universidad Técnica Particular de Loja, solicitado en la actividad 11, proceda a realizar una infografía aplicando el modelo de las fuerzas de Porter, dando respuestas a las siguientes preguntas:
 1. ¿Cuál es el poder de negociación de los proveedores?
 2. ¿Existe entrada potencial de nuevos competidores?
 3. ¿Quiénes tienen el poder de negociación de los consumidores?
 4. ¿Existe desarrollo potencial de productos sustitutos?
 5. ¿Cuál es la rivalidad de empresas competidoras?





Semana 6

Durante esta semana complementaremos el análisis inicial realizado con relación a la evaluación del ambiente externo de una empresa.

Unidad 3. Evaluación del ambiente externo de una empresa

3.5. ¿Qué factores están impulsando el cambio en la industria y qué impactos tendrán?

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

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

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

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

1. El cambio es progresivo, no de movimiento rápido; y, la cantidad de desorden es baja, entonces el modelo de negocios utilizado por la mayoría de las empresas de la industria, y los recursos y las relaciones que lo soportan, serán estables y los cambios serán más o menos predecibles



porque tienen lugar en un largo período de tiempo y están estrechamente relacionados con lo que pasó antes (Thompson, et al. 2018, p. 92).

2. Cambio más continuo o creativo – son dinámicas, pero el nivel de desorden es relativamente bajo– de modo que el modelo de negocios no cambia de manera radical; y, muchas de las capacidades y relaciones, se mantienen buenas en el curso del tiempo. Algunos recursos cambian en forma regular y fluida (Thompson, et al., 2018, p. 92).
3. El cambio es menos frecuente o intermitente, pero mucho más turbulento. Las empresas pueden luchar para salir adelante, ya que sus competencias y relaciones claves están bajo presión, o incluso resultan obsoletas (Thompson, et al. 2018, p. 92).
4. **El cambio** radical muestra un alto nivel de turbulencia, con rápidos cambios en los modelos de negocios, competencias esenciales y recursos distintivos. Los altos niveles de desorden y dinamismo harán que estas industrias parezcan muy caóticas e impredecibles (Thompson, et al. 2018, p. 92).

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

Bien, ¿qué le pareció el tema? Interesante, ¿verdad? Ahora lo invitamos a avanzar en las temáticas de la unidad

3.6. ¿Qué posición en el mercado ocupan los rivales de la industria?, ¿quién tiene una posición fuerte y quién no?

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



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

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

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

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

- Identifique las características competitivas que diferencian a las empresas en la industria.
- Grafique las empresas en un diagrama de dos ejes usando pares de estas características diferenciadoras.
- Asigne empresas que ocupan más o menos la misma ubicación en el mapa al mismo grupo estratégico.
- Dibuje círculos alrededor de cada grupo estratégico, haciéndolos proporcionales al tamaño de la participación del grupo en los ingresos de ventas totales de la industria.



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

Continuamos...

3.7. ¿Qué acciones estratégicas es probable que emprendan los rivales?

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

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

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



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

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

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

Avancemos....



3.8. ¿Cuáles son los factores clave del éxito en el futuro?

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

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

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

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

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



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

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

Seguimos ...

3.9. ¿Ofrece la industria buenas posibilidades de obtener utilidades atractivas?

Según Thompson, et al. 2018, p 103, nos dice que el paso final en la evaluación de la industria y su ambiente competitivo.

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

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



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

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

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

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

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

Continuemos con el desarrollo de las actividades recomendadas y la respectiva autoevaluación de esta unidad.

Con el desarrollo de los diferentes temas, hemos culminado nuestra sexta semana de estudios y concluido la tercera unidad. Ahora lo invitamos a realizar algunas actividades recomendadas que son voluntarias; sin embargo, que es importante que las cumpla para que pueda reforzar su aprendizaje. Además, encontrará la autoevaluación 3, que medirá su aprendizaje y le permitirá detectar posibles puntos de refuerzo y retroalimentación.



¿Listos?



Actividades de aprendizaje recomendadas

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

- **Actividad 1:** Previo al análisis de la información obtenida de la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL) en la actividad recomendada 1 de la semana 5, proceda a dar respuesta a las siguientes inquietudes:

1. ¿Cuál de las fuerzas competitivas está creando las presiones más fuertes para la UTPL?
2. ¿Cuáles son los factores que afectan la intensidad de la rivalidad en el sector de servicios educativos en que compite la UTPL? Use los aspectos pertinentes de la exposición de esta unidad de estudio para ayudarse a señalar los factores específicos que afectan más la intensidad de la competencia.
3. ¿Caracterizaría usted la rivalidad entre las organizaciones del sector de servicios educativos como brutal, fuerte, moderada, o relativamente débil?, ¿por qué?

- **Actividad 2:** Previo al análisis de la información obtenida de la Universidad Técnica Particular de Loja en la actividad 1 de la semana 5, proceda a dar respuesta a las siguientes inquietudes:

1. ¿Hay algunos factores que impulsan el cambio en el sector de servicios educativos en el que compite la UTPL?
2. ¿Qué impacto causarán estos impulsores?
3. ¿Cómo modificarán la demanda o la oferta?
4. ¿Harán que la competencia sea más o menos intensa?



5. Redacte por lo menos dos acciones que una organización debería considerar emprender con el fin de combatir cualquier impacto negativo de estos factores de cambio.

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

- **Actividad 3:** Hemos abordado nuevas temáticas y es el momento de demostrar lo aprendido. Le recomendamos realizar la autoevaluación a continuación.



Autoevaluación 3

Seleccione el ítem correcto, según cada planteamiento

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



- c. Proveedores, consumidores, compradores, sustitutos, rivales, tecnológicos.
- d. Proveedores, consumidores, compradores, sustitutos, rivales, complementos.

3. ¿Las organizaciones cuando están en búsqueda de las oportunidades atractivas que ofrecen las industrias en el mercado para su desarrollo, lo hacen para qué estas oportunidades les permitan?

- a. Un crecimiento y obtención de mayor participación el mercado empresarial.
- b. Un crecimiento y obtención de utilidades en última instancia.
- c. Un crecimiento y de estabilidad en el mercado empresarial.
- d. Sostenibilidad y sustentabilidad para la empresa en el mercado empresarial.

4. Con la finalidad de establecer una secuencia lógica del proceso de determinar la naturaleza y fuerza de las presiones competitivas en una industria dada, se requiere construir un cuadro de la competencia en cuatro pasos. seleccione la alternativa correcta que contiene los enunciados en orden.

- Paso 1: Determine si la fuerza global de las fuerzas competitivas conduce a la posibilidad de obtener utilidades atractivas en la industria
- Paso 2: Evalúe las oportunidades potenciales que surgen de cada fuerza, como explotar las debilidades de ciertos competidores en la industria o el potencial de relaciones de trabajo más estrechas con las diferentes partes. 3
- Paso 3: Para cada una de las fuerzas, identifique las diferentes partes que intervienen, junto con los factores específicos que provocan las presiones competitivas. 1



- Paso 4: Determine la fuerza de las presiones generadas por cada una de las presiones competitivas (fuertes, moderadas, normales o débiles). 2

- a. 1, 2, 3, 4
- b. 4, 3, 2, 1
- c. 3, 4, 2, 1
- d. 2, 1, 4, 3

5. Para las empresas la intensidad de la rivalidad varía de industria a industria y a menudo depende de varios factores identificables. ¿Cuáles de las siguientes rivalidades no corresponden a estas?

- a. La rivalidad se incrementa cuando es más costoso para los compradores cambiar de marca.
- b. La rivalidad se intensifica conforme aumenta el número de competidores; y, cuando los competidores se van igualando en tamaño y fuerza competitiva.
- c. La rivalidad es más fuerte cuando las barreras para la entrada significan pérdidas para las empresas que dejan la industria.
- d. La rivalidad es más fuerte cuando las barreras para la salida significan pérdidas para las empresas que dejan la industria.

6. En las organizaciones con independencia de la dirección del cambio, los administradores podrán reaccionar en forma más oportuna, con menores costos de ajuste, si tienen noticias anticipadas de los cambios que están por llegar. ¿Cuáles son los cambios en la industria que se podrían presentar en las organizaciones?

- a. Cambio creativo; cambio persuasivo; cambio progresivo y cambio intermitente.
- b. Cambio creativo, cambio radical, cambio progresivo y cambio intermitente.
- c. Cambio creativo, cambio radical, cambio progresivo y cambio permanente.



d. Cambio creativo, cambio gradual, cambio progresivo y cambio intermitente.

7. Con independencia de la dirección del cambio, los administradores podrán reaccionar en forma más oportuna en las organizaciones que contemplan los cambios que afectan negativamente las fuerzas competitivas pueden requerir:

- a. Una respuesta estratégica agresiva.
- b. Una respuesta estratégica integral.
- c. Una respuesta estratégica defensiva.
- d. Una respuesta estratégica vertical.

8. Las organizaciones que pertenecen al mismo grupo estratégico pueden parecerse entre sí en una o varias formas. Por lo que se las define como:

- a. Un racimo de rivales de la industria que tienen enfoques competitivos, posiciones de mercado similares.
- b. Un racimo de aliados estratégicos de la industria que tienen enfoques competitivos, posiciones de mercado similares.
- c. Un racimo de rivales de la industria que tienen enfoques competitivos, posiciones de mercado diferentes.
- d. Un racimo de aliados estratégicos de la industria que tienen enfoques competitivos, posiciones de mercado diferentes.

9. En las organizaciones todos sus administradores deben tomar en consideración los factores clave del éxito (FCE), los cuales se los define como:

- a. Los elementos de la estrategia, atributos de producto y servicio, enfoques operativos, recursos y capacidades competitivas que tienen el mayor impacto sobre el éxito ante la competencia en el mercado.



- b. Los elementos de la estrategia, atributos de producto y servicio, recursos y capacidades competitivas que tienen el mayor impacto sobre el éxito ante la competencia en el mercado.
- c. Operativos, recursos y capacidades competitivas que tienen el mayor impacto sobre el éxito ante la competencia en el mercado.
- d. Recursos y capacidades competitivas que tienen el mayor impacto sobre el éxito ante la competencia en el mercado.

10. En las organizaciones, para tener éxito en la predicción de las futuras acciones de un competidor, los estrategas de las organizaciones deben tener estas características. ¿Cuál de ellas no es una característica aplicar?

- a. Un buen conocimiento de la situación de cada rival.
- b. Sus patrones de conducta en el pasado.
- c. La forma en que sus administradores piensan y cuáles son sus mejores opciones de estrategia.
- d. Sus patrones de conducta en el futuro.
- e. Son los elementos de la estrategia, atributos de producto y servicio, enfoques operativos, recursos y capacidades competitivas que tienen el mayor impacto sobre el éxito ante la competencia en el mercado.

[Ir al solucionario](#)

¡Lo logramos!

Ahora hemos culminado las unidades de estudio del primer bimestre





Semana 7

Estimado estudiante, hemos llegado a la séptima semana de nuestro estudio y a los días de cierre del primer bimestre de nuestra materia.

¡Buen estudio!

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

Además, recuerde desarrollar la(s) actividad(es) calificada(s) descritas para esta semana en el plan docente, para ello realice un análisis de los contenidos de cada unidad, revise fuentes bibliográficas complementarias con la finalidad de que culmine con éxito la misma. Le recomendamos revisar la(s) rúbrica(s) de evaluación que le permitirá cumplir con éxito todos los requerimientos solicitados.

Durante esta semana, además, se habilitará la actividad suplementaria para aquellos estudiantes que no participaron de las actividades síncronas, por lo que es importante que este grupo de alumnos realice la misma para recuperar este puntaje en el componente de aprendizaje en contacto con el docente. Para verificar el detalle de fechas en las que estará disponible la actividad suplementaria y las sus instrucciones, diríjase al plan docente y la actividad.

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



Actividad de aprendizaje recomendada

Revise el material correspondiente a las unidades 1 y 2





Semana 8

Actividades finales del bimestre

Estimado estudiante, esta es la última semana del bimestre. Recuerde completar todas las actividades para cumplir con los objetivos de aprendizaje. Como actividades finales, se recomienda desarrollar la(s) actividad(es) descritas para esta semana en el plan docente, tanto las recomendadas como las calificadas (en caso de existir).

Además, a manera de cierre, se sugiere fortalecer la revisión de los contenidos de la unidad 3, una de las más importantes del bimestre, así como los recursos propuestos por el docente, además de revisar nuevamente las autoevaluaciones con el fin de que se prepare para rendir la evaluación bimestral.

Recuerde consultar el horario de evaluaciones y, en nuestro caso, de la materia de Dirección Estratégica, así como también, tener listos todos los insumos con el fin de evitar problemas al momento de la evaluación.

Finalmente, recuerde que el contacto con su docente tutor es una actividad que usted puede mantener de manera constante, ya sea por mensaje o haciendo uso de las tutorías semanales y manténgase siempre informado de las indicaciones generales dadas en los anuncios académicos. ¡Estamos atentos a sus consultas!

¡Felicitaciones!

Ahora hemos culminado el primer bimestre de nuestra materia.

Le deseamos muchos éxitos en sus evaluaciones bimestrales.





Segundo bimestre

Resultado de aprendizaje 1:

Establece, determina e interpreta el financiamiento y planeación de corto plazo aplicando herramientas financieras que permitan fortalecer la administración de capital de trabajo y efectivo de las empresas.

Para alcanzar el resultado de aprendizaje es fundamental comprender el papel estratégico que tienen las finanzas en la gestión operativa de una organización. Con base a ello, desarrollará la capacidad de interpretar información financiera, proyectar escenarios de liquidez y formular estrategias para optimizar los recursos disponibles, contribuyendo al fortalecimiento de la salud financiera y la sostenibilidad de las organizaciones.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas

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



Semana 9

Estimados estudiantes, bienvenidos a esta segunda parte de nuestra materia.

Durante la semana 9 desarrollaremos la unidad 4. ¡Continuemos!

Una vez que se ha estudiado lo que es la estrategia, su diseño, ejecución y cómo se ve afectada por su ambiente externo, es fundamental ahora conocer cómo la situación interna de la empresa puede potenciar o afectar la efectividad de la estrategia organizacional; y, esto será posible mediante el análisis de la unidad 4 relacionada a la evaluación de los recursos y las capacidades de una compañía. Además, se complementará este análisis con algunas revisiones respecto a la evaluación de la estrategia, que veremos en la unidad 5.



¡Bienvenidos al segundo bimestre!

Unidad 4. Evaluación del ambiente interno de una empresa

Estimado estudiante, lo felicito por todo el esfuerzo y dedicación puesta en el primer bimestre. Iniciamos ahora la segunda mitad de este ciclo académico, por lo que es importante que esté lo suficientemente claro en los temas a desarrollar. No se olvide que es importante que interactúe con el docente tutor, para ello tiene el servicio de mensajes del EVA y la tutoría en el horario establecido. Además, la presente guía didáctica contiene contenidos de apoyo para esta unidad.

Para recapitular, en el primer bimestre y puntualmente en la unidad 3, identificamos los factores claves del ambiente externo de una organización y cómo este puede deber ser acoplado a su estrategia. Para complementar esto, ahora se revisarán varias técnicas para evaluar la situación interna de la empresa, conocida como la visión basada en recursos con una perspectiva de adentro hacia afuera. Además, esto se complementará a la revisión de la siguiente unidad, en donde analizaremos la implementación y evaluación de la estrategia empresarial.

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

Para tener unos elementos de análisis, los invitamos a escuchar el TEDx Talks [¿Nuevas? Experiencias](#). Puede ahora resaltar aquellos aspectos internos de la empresa que marcan una diferencia en sus clientes. Luego de escuchar al speaker, estamos seguros de que ahora tendrá muchas más ideas, destacando la experiencia del cliente o la customer experience (en inglés).

Es momento ahora de avanzar con el análisis de los recursos y capacidades empresariales, como complemento a los dos apartados revisados anteriormente y al análisis externo de la organización visto en la unidad 3.



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

[Preguntas del enfoque analítico organizacional](#)

Entre las semanas 9 y 10 analizaremos cómo dar respuesta a estas preguntas, que nos permitirán alcanzar el resultado de aprendizaje propuesto en nuestra materia.

Además, los directivos necesitan saber qué estrategias están funcionando bien y cuáles no, por lo que es importante evaluarlas como medio principal para obtener esta información. Para esto se parte de la premisa de que todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras, debido al cambio constante de los factores externos e internos (David, 2017). Según este autor, esta evaluación de estrategias debe partir de una revisión de los factores externos e internos de la organización, tema que hemos iniciado en la unidad 3 y que complementaremos en esta unidad. A partir de esto, un administrador podrá medir el desempeño de la estrategia y aplicar acciones correctivas en caso de ser necesario.

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



4.1. ¿Cuáles son los recursos y las capacidades competitivas más importantes de la organización?

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

[Fines de las organizaciones](#)

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

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

Identificación de los recursos y las capacidades de la organización

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

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

Tipos de recursos de la organización



Normalmente, los recursos en sí no producen ventajas competitivas, lo que lo produce es la conjunción exclusiva de varios recursos (Torres Hernández, 2014). Al momento de identificar los recursos de la organización, ayuda mucho a diferenciar si se trata de recursos tangibles o intangibles. De acuerdo con Thompson et al. (2018), los recursos tangibles son aquellos que se pueden cuantificar más fácilmente y los intangibles forman parte de los activos competitivos de la organización.

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

¿Cómo identificar las capacidades de una organización?

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

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

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



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

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

Es momento de detenernos unos momentos y escuchar con atención el TEDx Talks [“Todo empieza por uno: identidad y planificación estratégica”](#) del speaker Mariana Ponce, que resalta cómo la claridad de identidad y propósito es clave para trazar objetivos estratégicos sólidos, tanto a nivel personal como empresarial. Desde la óptica de las capacidades empresariales, el video subraya que reconocer fortalezas y habilidades únicas permite a las organizaciones alinear su misión y visión con acciones estratégicas, potenciando la competitividad y el crecimiento sostenible. De esta forma se parte de la comprensión de “quiénes somos” como base para determinar “hacia dónde vamos”.

¡Ahora realiza la actividad recomendada 16 de la presente semana!

4.2. ¿Puede la organización aprovechar las oportunidades externas y superar las amenazas externas?

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

La estrategia más conocida y mayormente usada para realizar el análisis de las fortalezas y debilidades internas de una organización, así como en las oportunidades y amenazas externas, es el FODA.



La importancia de un buen análisis FODA es proveer la base de información para diseñar las estrategias que aprovechen la fuerza de los recursos de la organización, superen sus debilidades, apunten directamente a captar las oportunidades y la defiendan contra las amenazas a su futuro, de forma que se convierta en información base para la toma de decisiones.

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

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

[Componentes del análisis FODA](#)

El análisis FODA se conforma por las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización.

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

Ahora conviene tocar un tema importante para su perfil profesional como futuros profesionales de la Contabilidad y Auditoría. Este tema se relaciona justamente con las finanzas y contabilidad.

Para David (2017), la condición financiera de una empresa se puede considerar como la mejor medida de su posición competitiva y de su atractivo general para los inversionistas, por lo que determinar las fortalezas y debilidades financieras de una son esenciales para la formulación efectiva de estrategias, considerando para ello la liquidez, el nivel de endeudamiento, el capital de trabajo, la rentabilidad, el uso de activos, el flujo de efectivo y los fondos de una empresa.



Para este mismo autor, las funciones de finanzas y contabilidad comprenden la decisión de inversión, la decisión de financiamiento y la decisión de dividendos, siendo en este contexto el análisis de las razones financieras el método más utilizado para determinar las fortalezas y debilidades financieras.

Con relación a esto, lo invitamos a recordar el análisis de las razones financieras, tema que sin duda han explorado anteriormente, y que se presentan como herramientas clave para evaluar la salud financiera de una empresa y fundamentar sus decisiones estratégicas. Este análisis financiero se relaciona con el análisis FODA, ya que permite identificar fortalezas y debilidades internas basadas en datos concretos, así como oportunidades y amenazas externas que influyen en el desempeño de la organización. Su análisis integral es esencial para diseñar estrategias efectivas y que generen una ventaja competitiva sostenible.

No vamos a realizar un análisis en profundidad de las razones financieras, dado que este tema es revisado en materias específicas de su malla formativa, pero seguramente ahora habrá recordado este tema.

4.3. ¿Son competitivos los precios y costos de la organización?; y, ¿tienen una propuesta de valor atractiva para el cliente?

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

De acuerdo con Thompson et al., (2018), la cadena de valor es una herramienta ideal para examinar la forma como una organización entrega su propuesta de valor al consumidor, haciendo un examen profundo de su estructura de costos y su capacidad para ofrecer precios bajos, evidenciando las actividades que incrementan la diferenciación y apoyan la obtención de



precios más altos, como el servicio y el marketing; y, que permiten maximizar la utilidad. Es por todo esto lo que se mencionaba al inicio de este apartado que el concepto de la cadena de valor es clave para responder a la pregunta 3.

David (2017), señala que el análisis de la cadena de valor se refiere al proceso por el cual una empresa determina el costo que tiene relación con sus actividades, desde la compra de la materia prima, fabricación del producto y su comercialización; su finalidad principal es identificar las ventajas o desventajas de bajo costo en la cadena de valor y permite a una empresa identificar mejor sus fortalezas y debilidades, en especial con relación a las cadenas de valor de sus competidores.

Las actividades de la cadena de valor de una organización se dividen en primarias y de apoyo, de acuerdo con si son vitales para crear el valor agregado al cliente o si soportan las mismas, respectivamente.

Además, se puede decir que las actividades primarias se dividen en cuatro funciones: investigación y desarrollo, producción, marketing y ventas y servicio al cliente, por su relación con el diseño y producción del producto, creación de un bien o un servicio, generación de valor; y, oferta de servicio y soporte posventa (Hill, 2015).

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



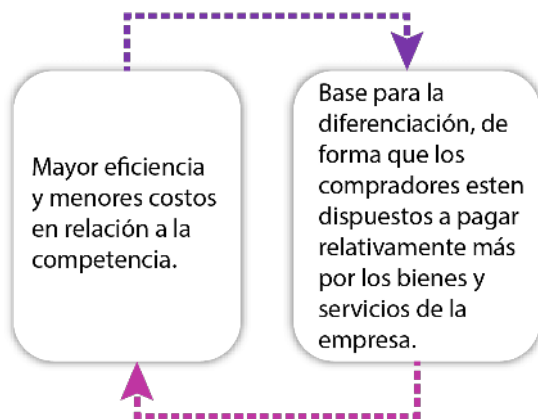
4.4. ¿Qué relación tiene el benchmarking con la cadena de valor de una organización?

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

De acuerdo con Thompson et al. (2018), las actividades creadoras de valor de una empresa pueden ofrecer una ventaja competitiva de dos maneras (ver la figura 13).

Figura 13

Maneras de generar ventaja competitiva en una organización



Nota. Adaptado de Maneras de generar ventaja competitiva en una organización (p. 180), por A. Thompson et al, 2018, McGraw-Hill Education.

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

Sin embargo, conviene detenernos en este punto para analizar cuáles son los elementos constitutivos de la ventaja competitiva, Cadbury (2015) menciona que son cuatro los factores que hacen que la misma se desarrolle y sostenga, estos son: eficiencia, calidad, innovación y respuesta al cliente. Te sugiero que en tus tiempos de aprendizaje autónomo explores cada uno de estos cuatro factores.

Con esto hemos cerrado la semana 9, ahora lo invitamos a poner en la práctica lo aprendido.



Actividades de aprendizaje recomendadas

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

Con el fin de fortalecer los conocimientos abordados en la semana 9, se sugieren realizar las siguientes actividades:

- **Actividad 1:** Reflexione sobre la siguiente frase de Abraham Lincoln y en 200 palabras prepare un pitch sobre su aplicación al campo empresarial y lo analizado en la unidad 4.

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



- **Actividad 2:** Identifique un caso empresarial de éxito en el país y que haya tenido un desempeño contable destacado en los dos últimos años, e identifique lo siguiente:
 - 2 recursos tangibles y 2 recursos intangibles.
 - 2 capacidades.
 - A manera de evaluación, asigne valores de 1 a 6 para jerarquizar los recursos o capacidades, donde 1 es el de mayor importancia y 6 el de menor importancia.

Nota: recuerde que la actividad recomendada nro. 19 también será en relación con este caso.

- **Actividad 3:** En la siguiente sopa de letras, identifique aspectos relacionados con la evaluación de recursos y capacidades de una compañía. Para esto se sugiere:
 - Identificar y comprender los aspectos que tienen que ver con la evaluación interna de una compañía.
 - Identificar algunos de estos aspectos en la siguiente sopa de letras.

[Análisis del ambiente interno de una organización](#)

- **Actividad 4:** En relación con el caso identificado en la actividad recomendada 2, analice:
 - a. ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades del caso empresarial frente a su competencia?
 - b. ¿Cuáles son las principales oportunidades y amenazas existentes en su entorno?
 - c. En su opinión, ¿qué tan bien está equipada esta empresa para enfrentar sus retos actuales y futuros?
- **Actividad 5:** Identifique un caso de éxito del contexto de Sudamérica que haya tenido un destacado desempeño contable en los recientes



dos años y realice un benchmarking de dos de sus competidores más cercanos. Luego, determine qué aspecto de su cadena de valor podría mejorar esta empresa en costos y diferenciación de sus productos.

- **Actividad 6:** Estimado estudiante, tal y como lo hemos revisado anteriormente, las autoevaluaciones estarán habilitadas desde el inicio del ciclo académico para que usted las pueda realizar cuando lo considere oportuno.

Ahora, para detectar posibles vacíos en la unidad 4 que acabamos de cerrar, lo invitamos a que realice la autoevaluación 4.

¡Adelante!



Autoevaluación 4

¿Están listos? ¡Adelante!

Responda verdadero (V) o falso (F) a las siguientes afirmaciones.

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



5. () El benchmarking nada tiene que ver con la cadena de valor de una organización.

6. **¿Qué se entiende por "capacidades" en el análisis de recursos de una organización?**

- a. Son insumos productivos que la organización posee, sean tangibles o intangibles.
- b. Son habilidades que permiten a la empresa realizar con destreza alguna actividad.
- c. Son bienes físicos que ocupan un lugar en el espacio.
- d. Son todas las acciones de marketing realizadas por la empresa.

Una con una línea según corresponda la descripción.

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

[Ir al solucionario](#)

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

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

¡Felicidades! Hemos terminado con éxito esta unidad.





Semana 10

Estimado estudiante, hemos llegado a la semana 10 de nuestro estudio. Durante esta semana analizaremos la unidad 5.

Unidad 5. Implementación y evaluación de estrategias

Vamos a iniciar esta unidad revisando algunas estrategias que nos permiten determinar si una estrategia es buena y algunas ideas para evaluarlas.

¡Adelante!

5.1. Implementación de la estrategia

La implementación de la estrategia involucra a toda la organización. La alta dirección evalúa y lidera el cambio, así como la estructura formal e informal y la cultura organizacional. Es por eso que es fundamental que el líder adapte su comportamiento a las exigencias de la situación. Para eso requiere estar informado, compromiso, tener carisma, crear un clima favorable, tener audacia y manejar la incertidumbre (Palacios, 2016).

De esta forma, de acuerdo a Hill (2015) la implementación de la estrategia implica usar el diseño organizacional, es decir, el proceso de decidir la forma en que una compañía debe crear, emplear y combinar los siguientes tres elementos: (a) la estructura, (b) los sistemas de control y (c) la cultura de la compañía, para perseguir correctamente su modelo de negocios. A continuación, se define cada uno:

- **Estructura organizacional:** asigna a los empleados tareas y funciones específicas para crear valor y especifica el modo en que esas tareas y funciones deben estar entrelazadas para incrementar la eficiencia, la calidad, la innovación y la respuesta hacia los clientes, que crean la ventaja competitiva. El propósito de la estructura organizacional es coordinar e integrar los esfuerzos de los empleados de todos los niveles (corporativo,





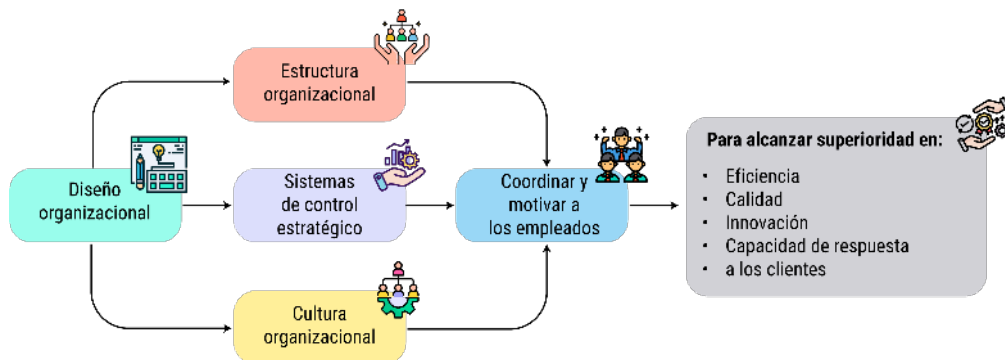
de negocios y funcional) y de todas las funciones y las unidades de negocios de la compañía para que trabajen en conjunto, para lograr el conjunto específico de estrategias de su modelo de negocios.

- **Los sistemas de control:** tienen como propósito proporcionar a los administradores: 1) un conjunto de incentivos que motive a los empleados para trabajar con mayor eficiencia, calidad, innovación y respuesta hacia los clientes, y 2) retroalimentación específica acerca de cómo se están desempeñando la organización y sus miembros y a la par se crea una ventaja competitiva de modo que los administradores puedan siempre tomar medidas para fortalecer el modelo de negocios de la compañía. La estructura proporciona un esqueleto a la organización; el control le da los músculos, los tendones, los nervios y las sensaciones que permiten a los administradores regular y regir sus actividades.
- **La cultura organizacional:** es el conjunto específico de valores, normas, creencias y actitudes que comparten las personas y los grupos de una organización y que controlan la forma en que ellos interactúan entre sí y con los stakeholders que están fuera de las compañías. Es el modo en que estas hacen algo: describe las maneras características en las que los miembros desempeñan su trabajo.

Una vez revisado el proceso de implementación de la estrategia, vamos a analizar algunos aspectos de su evaluación en la siguiente figura.

Figura 14

Diseño Organizacional



Nota. Adaptado de Administración estratégica, teoría y casos: un enfoque integral (p. 41), por Hill, C., 2015, Cengage Learning.

5.2. ¿Qué es lo que constituye una buena estrategia?

En el primer bimestre, revisamos el proceso administrativo, qué es la estrategia y cómo se relaciona con el modelo de negocios de una organización, por lo que ahora vamos a avanzar hasta cómo evaluar la estrategia actual de una organización. De acuerdo con Thompson et al. (2018), existen 3 tipos de estrategias para determinar si una estrategia es ganadora, las mismas que se resumen en la siguiente imagen interactiva.

[Pruebas que se emplean para identificar una buena estrategia](#)

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

Y ahora, ¿Cómo complemento el uso de estas pruebas? Vamos a ver algunas ideas en el siguiente apartado.

5.3. Evaluación del desempeño y el inicio de ajustes correctivos

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

Según David (2017), la evaluación de estrategias comprende tres actividades básicas: 1) examinar las bases de la estrategia de una empresa. 2) comparar los resultados esperados con los reales. 3) aplicar medidas correctivas que garanticen que el desempeño cumpla con lo planeado.

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

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

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



5.4. ¿Tiene fuerza competitiva la organización?

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

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

5.5. ¿Qué asuntos y problemas estratégicos reclaman la atención prioritaria de los administradores?

Los administradores deben en los temas que afectan la rentabilidad de su empresa, es decir, sus problemas y obstáculos o su lista de preocupaciones que merecen su inmediata atención; y, que son indicadores de que la estrategia actual no está bien equipada para el camino que está adelante, por lo que es necesaria reenfocharla (Thompson et al., 2018).

5.6. ¿Qué tan bien está funcionando la estrategia de la organización?

Hemos llegado a la pregunta final del capítulo, para evaluar un tema muy importante, como lo es la determinación de cómo está funcionando la estrategia, ¿está funcionando bien?, siendo sus dos mejores indicadores:

1. Si la organización avanza para alcanzar sus objetivos financieros y estratégicos; y.
2. Si la organización tiene un desempeño por arriba del promedio de la industria.



Las razones financieras son de uso más común para evaluar la fortaleza del desempeño financiero y el balance de una organización; sin embargo, no nos adentraremos en este tema, ya que el mismo será abordado por otras materias de su malla curricular.



Actividades de aprendizaje recomendadas

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

Para cerrar de la mejor forma esta unidad, le sugerimos realizar las siguientes actividades.

- **Actividad 1:** Elabore un mapa mental respecto a las ventajas competitivas y ventajas competitivas sustentables. Recuerde que, a través de los mapas mentales, permiten esquematizar ideas clave o de una idea central. Sugerencias:
 - Realizar una lectura sobre estos temas en el texto base e indagar en internet información sobre los casos empresariales que operan en Ecuador.
 - Ubique la idea principal, organice los subtemas, desglose los subtemas, diseñe su mapa mental.
 - Puede utilizar la versión libre de las siguientes herramientas: Goconqr, Mindmeister, Cooogle, Bubbl, Miro, Lucidchart, etc.

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

Ahora, para detectar posibles vacíos en la unidad 4 que acabamos de cerrar, lo invitamos a que realice la autoevaluación 5.



¡Adelante!



Autoevaluación 5

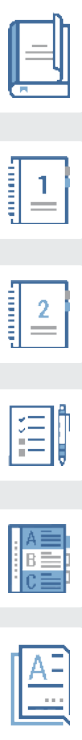
¿Están listos? ¡Adelante!

Responda verdadero (V) o falso (F) a las siguientes afirmaciones.

1. () Las pruebas que determinan que una estrategia es buena o no son: rentabilidad, diferenciación y costos.
2. () Toda organización no debe realizar durante el diagnóstico y evaluación de su desempeño organizacional.
3. () La evaluación de estrategias comprende, entre otros aspectos, el aplicar medidas correctivas que garanticen que el desempeño cumpla con lo planeado.
4. La estructura organizacional tiene como propósito principal proporcionar incentivos que motiven a los empleados a ser más eficientes. ()
5. La cultura organizacional describe cómo interactúan los miembros de la organización entre sí y con los stakeholders externos. ()
6. La evaluación de estrategias incluye comparar los resultados esperados con los resultados reales. ()
7. La visión y misión de una organización no deben cambiar una vez definidas. ()

Una con una línea según corresponda la descripción.

Criterio	Descripción
1. Estructura organizacional	a. Conjunto específico de valores, normas, creencias y actitudes que comparten las personas y los grupos de una organización.



Criterio	Descripción
2. Sistemas de control	b. Tienen como propósito proporcionar a los administradores un conjunto de incentivos que motive a los empleados para trabajar con mayor eficiencia, calidad, innovación y respuesta hacia los clientes.
3. Cultura organizacional	c. Asigna tareas específicas para crear valor especificando el modo en que se entrelazan para incrementar la eficiencia y la calidad.

[Ir al solucionario](#)

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

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

¡Felicidades! Hemos terminado con éxito esta unidad

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 11

Unidad 6. Estrategias competitivas genéricas y temas afines

Hemos llegado a uno de los temas centrales de nuestra materia. ¡Empecemos!



6.1. Las cinco estrategias competitivas genéricas

De acuerdo con Porter, las estrategias permiten que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva a partir de tres ejes fundamentales: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Porter llama a estos ejes estrategias genéricas (David, 2017).

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

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

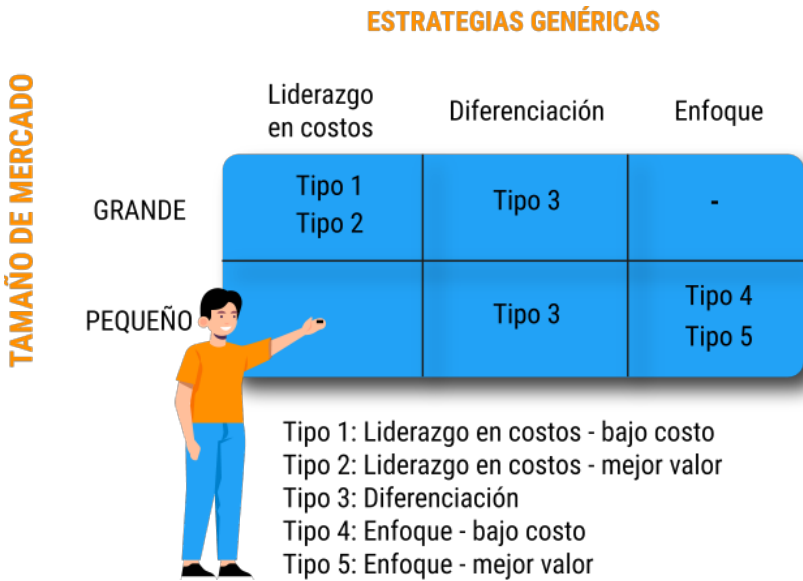
Thompson, et al., 2018, p. 165 afirma; sin embargo, cuando uno quita los detalles para llegar a la verdadera sustancia, los dos factores que tienden a distinguir una estrategia competitiva de otra se reducen a:

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

Estos dos factores dan lugar a cinco opciones de estrategias competitivas para mantener bajo vigilancia una posición en el mercado, para operar el negocio y para entregar valor a los clientes (ver figura 15).



Figura 15
Las cinco estrategias genéricas de Porter



Nota. Adaptado de Las cinco estrategias genéricas de Porter (p. 208), por F. David, 2017, Pearson Educación.

De acuerdo varios autores; y, el principal, como lo es Porter, se puede mencionar que: “Las estrategias permiten que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva a partir de tres ejes fundamentales: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Porter llama a estos ejes estrategias genéricas (David, 2017), a continuación, detallamos cada una de las cinco estrategias genéricas de Porter que nos permiten alcanzar una ventaja competitiva:

1. **Una estrategia de proveedor de bajo costo:** esforzarse por conseguir costos totales más bajos que los de los rivales sobre productos que atraen una amplia gama de compradores (Thompson, et al, 2018, p.166).
2. **Una estrategia de diferenciación amplia:** esforzarse por diferenciar la oferta de productos de la organización con respecto a los rivales con atributos que atraerán a una amplia gama de compradores (Thompson, et al, 2018, p.166).

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

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

6.2. Estrategias de proveedor de bajo costo

Una de las principales razones para implementar las estrategias de integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración horizontal es lograr el liderazgo en costos, ya sea con base en bajos costos o en el mejor valor (David, 2017).

La finalidad de aplicar la estrategia de liderazgo en costos por parte de las organizaciones es de ofertar mejores precios de sus productos y o servicios a través costos más bajos que los rivales y competidores en sus productos y/o servicios de calidad comparable y, con ello conseguir una mayor participación de mercado y el incrementar las ventas, con la aplicación de esta estrategia se pueda conseguir que algunos rivales y competidores quedarían fuera del mercado.



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

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

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

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

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

1. Los esfuerzos por capturar todas las economías de escala disponibles.
2. Aprovechar al máximo las ventajas de la experiencia y los efectos de la curva de aprendizaje.
3. Tratar de operar las instalaciones a toda su capacidad.
4. Mejoramiento de la eficacia de la cadena de suministro.
5. La utilización de insumos de costo más bajo, sin que hacerlo implique sacrificar la calidad.



6. Utilización del poder de negociación de la organización vis-à-vis los proveedores u otros en el sistema de la cadena de valor para obtener concesiones.
7. Utilización de sistemas de comunicación y tecnología de la información (TI) para conseguir eficiencias operativas.
8. Empleo de tecnologías avanzadas de producción y diseños de proceso para mejorar la eficacia total.
9. Estar alerta ante las ventajas de costos de las contrataciones externas (outsourcing) o de una integración vertical.
10. Motivar a los empleados a través de incentivos y cultura organizacional.

6.3. Estrategia de diferenciación amplia

La estrategia genérica de Porter sobre la diferenciación, indica que su finalidad es producir bienes y servicios considerados únicos en toda la industria; y, dirigirlos a consumidores que son relativamente insensibles al precio (David, 2017).

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

La estrategia de diferenciación debe ser implementada únicamente después de haber realizado un cuidadoso análisis de las necesidades y preferencias de los compradores, esto con la finalidad de determinar la factibilidad de incorporar una o más características diferenciadoras a un producto único que presente los atributos deseados (David, 2014, p.151) (David, 2017).

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



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

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

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

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

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

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

Las oportunidades de diferenciación pueden existir en todas las actividades a lo largo de la cadena de valor de una industria, sin embargo, el enfoque que más sistemático que los administradores pueden tomar, implica concentrarse



en los generadores de una condición única, un conjunto de factores-análogos a los generadores de costos- que son particularmente efectivos en la creación de la diferenciación.

A continuación, vamos a definir cada una de las estrategias de diferenciación de Mintzberg que consisten en Diferenciación de precios, diferenciación de imagen, diferenciación de servicios de soporte, diferenciación de calidad, diferenciación de diseño y falta de diferenciación.

Estrategias de diferenciación de Mintzberg

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

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

Con este tema hemos cerrado la semana 11 de nuestro estudio, a continuación, le sugerimos desarrollar las siguientes actividades.





Actividades de aprendizaje recomendadas

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

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

- **Actividad 1:** Previo al análisis de la información obtenida de una empresa internacional seleccionada a través de la investigación utilizando el Internet, revisar la información de su web institucional y con esa información recopilada: aplique el modelo de estrategia genérica de Mintzberg (tabla interactiva de la guía didáctica) a la empresa internacional seleccionada. Comente sobre qué tan efectivo fue el modelo en el análisis de la empresa en comparación con el marco conceptual de Porter.
- **Actividad 2:** Previo al análisis de la información obtenida de una empresa internacional seleccionada en la actividad 1, proceda a dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cuál de las cinco estrategias competitivas genéricas caracteriza mejor al enfoque estratégico de la organización elegida para competir con éxito?

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 12

Ahora continuaremos analizando las competencias genéricas de Porter, ¿se animan? Seguro que sí. Recuerden que este es uno de los temas centrales de nuestra materia.



Unidad 6. Estrategias competitivas genéricas y temas afines

6.4. Una estrategia de bajo costo enfocada

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

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

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

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

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



La aplicación de esta estrategia genera atracción en los clientes considerable cuando una organización puede reducir y bajar significativamente sus costos operacionales, al concentrar sus clientes a un segmento de compradores bien definido.

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

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

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

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

Avancemos.



6.5. Casos en los que funciona mejor una estrategia al mejor costo

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

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

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

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

Finalmente, podemos decir, cuando una estrategia de proveedor a bajo costo trabaja mejor.

- La competencia entre rivales es una fuerza competitiva dominante.
- El producto de la industria es un commodity fácilmente conseguible.
- Pocas formas de adquirir diferenciación de producto que tenga valor para el cliente.



- La mayoría de los compradores tienen requerimientos y/o necesidades similares.
- Los compradores incurren en bajo costo de cambio al cambiar de vendedor.
- Los compradores son grandes y tienen un gran poder de negociación.

Seguimos...

6.6. Las estrategias competitivas exitosas se basan en recursos

Para que la estrategia competitiva de una organización tenga éxito en llevar a la organización a un buen desempeño y mantener una ventaja sobre sus rivales, tiene que estar apoyada por un conjunto apropiado de recursos, de conocimientos y de capacidades competitivas (Thompson, et al., 2018, p.193).

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

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

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

El mayor atractivo de cualquier enfoque administrativo es la esperanza de que mejorará el desempeño organizacional, sobre todo en la dirección estratégica. A través de la participación en las actividades de dirección estratégica, los



directivos y empleados logran comprender mejor las prioridades y operaciones de la organización. La dirección estratégica permite que las empresas sean eficientes, pero lo más importante es que les brinda la oportunidad de ser efectivas (David, 2014).

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

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

Hemos finalizado nuestra décima segunda semana de estudios y concluido la quinta unidad de nuestro plan docente. Corresponde ahora realizar las actividades recomendadas y una autoevaluación que medirá su aprendizaje y le permitirá detectar posibles puntos de refuerzo.



Actividades de aprendizaje recomendadas

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

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

- **Actividad 1:** Previo al análisis de la información obtenida de la Universidad Técnica Particular de Loja, UTPL a través de la investigación utilizando el internet, recopilar la información de su web institucional y con esa información proceda a realizar una infografía



dando respuestas a las siguientes preguntas de aplicación sobre las estrategias genéricas:

- i. ¿Cuál de las cinco estrategias competitivas genéricas caracteriza mejor al enfoque estratégico de la organización elegida para competir con éxito?
- ii. ¿Cuáles organizaciones rivales parecen emplear una estrategia de proveedor de bajo costo?
- iii. ¿Cuáles organizaciones rivales parecen emplear una estrategia de diferenciación amplia?
- iv. ¿Cuáles organizaciones rivales parecen emplear algún tipo de estrategia enfocada?
- v. ¿Cuáles organizaciones rivales parecen emplear una estrategia de proveedor de bajo costo?

• **Actividad 2:** Previo al análisis de la información obtenida de la Universidad Técnica Particular de Loja, UTPL a través de la investigación utilizando el internet, recopilar la información de su web institucional y con esa información proceda a proponer un plan de acción a través de las estrategias genéricas para alcanzar una ventaja competitiva de acuerdo a la interrogante planteada:

- i. ¿Cuál es el plan de acción que usted recomendaría a la UTPL para conseguir una ventaja competitiva sostenible sobre las organizaciones rivales? Redacte por lo menos tres (preferentemente más) clases específicas de decisiones de entrada que la UTPL haya tomado o que tenga la intención de tomar para ganar esta clase de ventaja competitiva sobre los rivales.

• **Actividad 3:** Ahora, ya hemos interiorizado esta unidad con nuevos temas. Es importante verificar lo aprendido en esta unidad. Para ello proceda a realizar la autoevaluación 6 preparada para dicho efecto.





Autoevaluación 6

Seleccione el ítem correcto, según cada planteamiento

1. En las organizaciones se determinan dos factores que dan lugar a cinco opciones de estrategias competitivas para mantener bajo vigilancia una posición en el mercado, para operar el negocio y para entregar valor a los clientes. ¿Cuáles son esos dos factores que dan lugar a distinguir las opciones de estrategias competitivas?
 - a. Si el objetivo de mercado de una organización es amplio o estrecho y si la organización persigue una ventaja competitiva vinculada con costos bajos o con una diferenciación de productos/servicios.
 - b. Si el objetivo de mercado de una organización es amplio o estrecho y si la organización persigue una ventaja competitiva vinculada con costos altos o con una diferenciación de productos/servicios.
 - c. Si el objetivo de mercado de una organización es amplio o estrecho y si la organización persigue una ventaja competitiva vinculada con costos bajos o con un nicho de enfoque de su portafolio de productos y servicios.
 - d. Si el objetivo de mercado de una organización es pequeño y si la organización persigue una ventaja competitiva vinculada con costos bajos o con un nicho de enfoque de su portafolio de productos y servicios.
2. En cada organización aplican estrategias para alcanzar ventaja competitiva sobre sus rivales y así alcanzar mayor participación en el mercado, siendo exitosos establece una estrategia de proveedor de bajo costo. ¿En qué consiste dicha estrategia?
 - a. Dar a los clientes más valor por su dinero ofreciendo atributos de alta calidad para un producto a un costo más bajo que el de los rivales.



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



mercado, siendo exitosos establece una estrategia de bajo costo enfocada (o nicho de mercado). ¿En qué consiste dicha estrategia?

- a. La concentración en un segmento de compradores estrecho y la capacidad para superar a los rivales con la oferta de un producto que satisfaga los gustos y los requisitos específicos de los miembros del nicho mejor que las ofertas de productos de los rivales.
- b. La concentración en un segmento de compradores estrecho y la capacidad para superar a los rivales en cuanto a costos, estando así en una posición de ganar el favor del comprador por medio de una oferta de productos con un precio más bajo.
- c. Esforzarse por conseguir costos totales más bajos que los de los rivales sobre productos que atraen una amplia gama de compradores.
- d. Dar a los clientes más valor por su dinero ofreciendo atributos de alta calidad para un producto a un costo más bajo que el de los rivales.

5. En cada organización aplican estrategias para alcanzar ventaja competitiva sobre sus rivales y así alcanzar mayor participación en el mercado, siendo exitosos establece una estrategia de diferenciación enfocada (o nicho de mercado). ¿En qué consiste dicha estrategia?

- a. Esforzarse por conseguir costos totales más bajos que los de los rivales sobre productos que atraen una amplia gama de compradores.
- b. La concentración en un segmento de compradores estrecho y la capacidad para superar a los rivales en cuanto a costos, estando así en una posición de ganar el favor del comprador por medio de una oferta de productos con un precio más bajo.
- c. Dar a los clientes más valor por su dinero ofreciendo atributos de alta calidad para un producto a un costo más bajo que el de los rivales.



d. La concentración en un segmento de compradores estrecho y la capacidad para superar a los rivales con la oferta de un producto que satisfaga los gustos y los requisitos específicos de los miembros del nicho mejor que las ofertas de productos de los rivales.

6. En cada organización aplican estrategias para alcanzar ventaja competitiva sobre sus rivales y así alcanzar mayor participación en el mercado, siendo exitosos establece una estrategia de proveedor de bajo costo. ¿En qué consiste dicha estrategia?

- a. Esforzarse por conseguir costos totales más bajos que los de los rivales sobre productos que atraen una amplia gama de compradores.
- b. La concentración en un segmento de compradores estrecho y la capacidad para superar a los rivales en cuanto a costos, estando así en una posición de ganar el favor del comprador por medio de una oferta de productos con un precio más bajo.
- c. Dar a los clientes más valor por su dinero ofreciendo atributos de alta calidad para un producto a un costo más bajo que el de los rivales.
- d. La concentración en un segmento de compradores estrecho y la capacidad para superar a los rivales con la oferta de un producto que satisfaga los gustos y los requisitos específicos de los miembros del nicho mejor que las ofertas de productos de los rivales.

7. Los gerentes para alcanzar mayor participación en el mercado diseñan o aplican estrategias para ser exitosos en su gestión y lo consiguen que la organización aplicando el liderazgo en bajo costo. Se puede aseverar que se lo ha conseguido. ¿cuándo?

- a. Se vuelve el proveedor de costo promedio de la industria en lugar de ser tan solo ser uno de quizás varios competidores con precios comparativamente bajos.



- b. Se vuelve el proveedor de costo más bajo de la industria en lugar de ser tan solo ser uno de quizás varios competidores con precios comparativamente promedios.
 - c. Se vuelve el proveedor de costo promedio de la industria en lugar de ser tan solo ser uno de quizás varios competidores con precios comparativamente bajos.
 - d. Se vuelve el proveedor de costo más bajo de la industria en lugar de ser tan solo ser uno de quizás varios competidores con precios comparativamente bajos.
8. Los gerentes para alcanzar estrategias de proveedores de bajo costo se basan en alcanzar dicho objetivo estratégico de ser proveedores de bajo costo. ¿Qué consiste en?
- a. En tener costos más bajos que los de los rivales en productos de calidad comparable.
 - b. En tener costos promedios que los de los rivales en productos de calidad inferior.
 - c. En tener costos más bajos que los de los rivales en productos de calidad inferior.
 - d. En tener costos más bajos que los de los rivales en productos de calidad superior.
9. La base de aplicar la estrategia un liderazgo en bajo costo para la ventaja competitiva consiste en conseguir:
- a. Costos totales iguales que los de sus competidores.
 - b. Costos totales promedios que los de sus competidores.
 - c. Costos totales más altos que los de sus competidores.
 - d. Costos totales más bajos que los de sus competidores.



10. Las organizaciones que son los líderes en bajo costo son excepcionalmente buenos para el descubrimiento de formas de eliminar costos en sus negocios, proporcionando un:

- a. Producto o servicio que los compradores encuentren de alta calidad.
 - b. Producto o servicio que los compradores encuentren de mediana calidad.
 - c. Producto o servicio que los compradores encuentren aceptable.
- Producto o servicio que los compradores encuentren diferente.

[Ir al solucionario](#)

Ahora es momento de verificar si sus respuestas fueron correctas y realice retroalimentación de los contenidos que considere pertinentes.

¡Siga adelante!

¡Lo hemos logrado! con éxito hemos concluido esta unidad

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 13

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

Estimados estudiantes: hemos llegado a la semana 13, iniciamos la última unidad a desarrollar en esta materia. Estrategias para un crecimiento internacional. Una vez que abordemos la misma tendremos unas semanas para fortalecer lo aprendido. ¡Buen estudio!



Unidad 7. Estrategias de ingreso a los mercados internacionales

Estamos cerrando nuestra planificación con la unidad relacionada con las estrategias organizacionales enfocadas al crecimiento internacional, continuando de esta forma con la sección decisiones estratégicas.

Para abordar esta unidad, mantendremos la dinámica de las unidades anteriores, revisaremos este apartado en dos semanas y, una vez concluida, se propondrá una autoevaluación para reforzar su aprendizaje.

¿Listos?

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

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

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

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

Interesante, ¿verdad?

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

¡Vamos a empezar!



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

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

[Razones de la expansión internacional](#)

A partir de esto, vamos a seguir desagregando el tema de competencia en mercados internacionales.

Continuamos, estimados estudiantes.

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

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

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

Esto se ve evidenciado por las fortalezas particulares, industriales y competitivas de ciertos países frente a los demás, asociadas generalmente al entorno empresarial de cada país y que varían de un contexto geográfico a otro. A continuación, se resumen los principales aspectos a considerar como



parte del marco del diamante de ventaja nacional, que permite decidir dónde ubicar diferentes actividades de la cadena de valor para obtener mayor beneficio.

[Factores que afectan la competitividad en distintos países](#)

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

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

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

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

Por otra parte, medidas que pueden causar el efecto contrario y desalentar la inversión extranjera en un país al generar un clima empresarial desalentador son, por ejemplo, normas medioambientales rígidas, subsidios y préstamos a interés muy bajo a las organizaciones domésticas, procedimientos y



requerimientos complicados en aduanas para bienes importados, aranceles o cuotas a las importaciones de ciertos bienes, reglamentaciones que exijan que un porcentaje de partes y componentes obtenidos de proveedores locales.

¡Muchos éxitos!

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

Sin duda, las variaciones en el tipo de cambio pueden favorecer a aquellas organizaciones que ubican partes de su cadena de valor en otros países, haciendo que la exportación de productos de esos países sea más atractiva.

Para analizar de manera específica los efectos de las fluctuaciones cambiarias en la competitividad de una empresa, tomemos como ejemplo a una empresa ecuatoriana dedicada a la exportación de flores frescas a mercados internacionales, especialmente Estados Unidos y Europa. Los costos de esta empresa se generan principalmente en dólares estadounidenses (mano de obra, transporte, insumos, etc.), mientras que sus ingresos dependen de monedas extranjeras, como euros y libras esterlinas. Esto genera una alta dependencia de las fluctuaciones cambiarias. Esta situación puede resultar positiva si el dólar se deprecia frente al euro, ya que ello haría que las flores ecuatorianas sean más competitivas en Europa debido a un menor costo relativo, lo que podría incrementar las ventas y la participación en el mercado. Ahora, le invito a plantear un escenario negativo para la competitividad empresarial debido a una fluctuación del tipo de cambio.



Las fluctuaciones cambiarias impactan directamente en los precios relativos de los productos en mercados internacionales, afectando tanto la demanda como los márgenes de ganancia. Por lo tanto, es fundamental que una empresa se anticipe y gestione estos riesgos para mantener o incluso fortalecer su competitividad global.

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

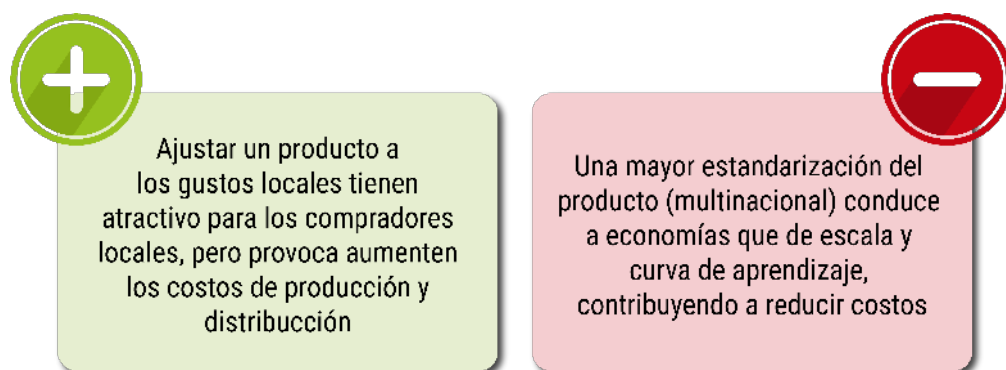


Además de los factores mencionados anteriormente, los diferentes tamaños de las poblaciones (porcentaje de población en clase media o baja), su nivel de ingresos, gustos y preferencias de los consumidores por un bien o servicios, diferencias culturales y otros factores demográficos varían entre países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

En este sentido, las organizaciones que operan en un mercado internacional deben analizar la conveniencia de adaptar los productos que ofrecen en diferentes países para que se ajusten a los gustos y las preferencias de los compradores locales; y, en qué medida adaptarlos, o si es mejor aplicar la estrategia de ofrecer un producto prácticamente estandarizado en todo el mundo (Thompson et al., 2018), tomando en cuenta los dos aspectos descritos en la figura 16.

Figura 16

Aspectos a analizar al estandarizar un producto o servicio



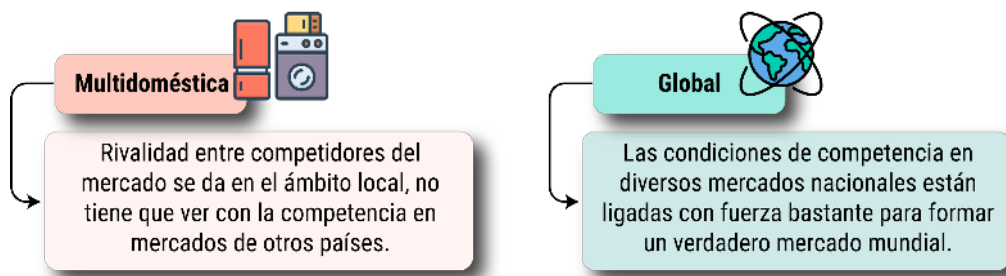
Nota. Adaptado de Aspectos a analizar al estandarizar un producto o servicio (p. 306), por A. Thompson et al, 2018, McGraw-Hill Education.

7.3. Los conceptos de la competencia multidoméstica y la global

Estimados estudiantes: es importante tener clara las diferencias entre competencia multidoméstica y global y cuál es su efectividad, para lo cual sugerimos revisar la figura 17 que resumen estos dos tipos de estrategia.

Figura 17

Diferencia entre competencia multidoméstica y global.



Nota. Adaptado de Diferencia entre competencia multidoméstica y global (p. 308), por A. Thompson et al, 2018, McGraw-Hill Education.

Como se pudo evidenciar en la Figura 17, estos dos tipos de competencia se manejan de manera muy diferente en el contexto internacional. Para aclarar este tema se topará brevemente cada una.

Estrategia multidoméstica

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

Estrategia global

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

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

¿Quedó clara esta diferencia?

Estimado estudiante, para reforzar este tema, le sugerimos realizar las actividades recomendadas. ¡Ánimos! Estamos avanzando en temas muy interesantes en nuestra materia.



Actividades de aprendizaje recomendadas

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

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

- **Actividad 1:** Realice una infografía sobre las economías de escala. Para esta actividad, se sugiere:
 - Realizar una lectura sobre el primer apartado de la semana. Además, se sugiere complementar este análisis con diferentes fuentes bibliográficas.



- Procesar la información y diseñar una estructura de la infografía.
 - Incluir las referencias consideradas bajo normas APA séptima edición.
- **Actividad 2:** Analice la evolución histórica y económica de Ecuador y señale los factores que han afectado nuestra competitividad. Para esto se sugiere:
- Establecer 5 grandes hitos con las diferencias entre cada uno.
 - Hacer una presentación interactiva en genially.
- **Actividad 3:** Analice los riesgos políticos y económicos que debe considerar toda empresa ecuatoriana al momento de querer ampliar sus operaciones a países de la Comunidad Andina. Pacto Andino (Bolivia, Chile, Colombia, Perú y Ecuador).
- **Actividad 4:** Analice las diferencias de condiciones demográficas, culturales y de mercado entre Ecuador y Estados Unidos, en el caso de ser parte de una industria de productos de belleza.
- Sugerencia: tome como referencia un caso empresarial de éxito en este sector.
- **Actividad 5:** Suponga que es el encargado de preparar la estrategia de una organización internacional que vende sus productos en 50 países del mundo. Analice si es aconsejable emplear una estrategia multidoméstica, una global o una transnacional en las siguientes situaciones:
- Si el producto de su organización son las sopas en polvo y en lata, ¿una estrategia multidoméstica sería más aconsejable que una global?, ¿por qué?
 - Si el producto de su organización son los electrodomésticos grandes, como las lavadoras de ropa, las estufas, los hornos y los refrigeradores, ¿tendría más sentido aplicar una estrategia multidoméstica, una global o una transnacional?, ¿por qué?



• **Actividad 6:** Se puede decir que la industria hotelera maneja una competencia multidoméstica y global a la vez, en el primer caso en los hoteles de bajo costo que brindan sus servicios a personas que viajan al interior del país; y, una competencia global para el caso de las grandes cadenas hoteleras orientados a clientes de negocios y de lujo. Con base en este ejemplo, realice una búsqueda de literatura científica y plantee un ejemplo de industria que maneje estos dos tipos de competencia a la vez.

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

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 14

Estimados estudiantes, bienvenidos a la semana 14, en la que estaremos analizando la segunda parte de la unidad de estrategias para un crecimiento internacional.

¡Avancemos!

Unidad 7. Estrategias de ingreso a los mercados internacionales

7.4. Opciones estratégicas para entrar a competir en los mercados internacionales

Existen seis opciones estratégicas que una organización puede adoptar al momento de expandirse más allá de mercados domésticos; esto se representa en la figura 18. A continuación se analizará de manera general cada una de las mismas.



Opciones estratégicas de crecimiento internacional.



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

Estrategias de exportar

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

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

Estimados estudiantes, en este momento es oportuno conocer que las economías de escala son reducciones unitarias de costos asociadas con una gran cantidad de producción, relacionadas generalmente a la capacidad de distribuir los costos fijos mediante un gran volumen de producción y a la capacidad de lograr una mayor división del trabajo y especialización; por otra parte, los efectos del aprendizaje son los ahorros en los costos que provienen del aprendizaje y que la mayor parte de las veces se dan por la repetición de la mejor forma de realizar una tarea, de forma que la curva de experiencia se refiere al descenso en la estructura de costos y reducciones en los costos unitarios, que se han observado durante la vida de un producto (Hill, 2015).

Estrategia de licenciamiento

El licenciamiento internacional es un convenio en el que un licenciatario o concesionario extranjero compra los derechos para fabricar el producto de una empresa en su país a cambio de una cuota negociada (por lo general, pagos de regalías con base en un número de unidades vendidas), siendo que el licenciatario inyecta la mayoría del capital necesario para poner en marcha la operación extranjera (Hill, 2015)



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

Sus mayores riesgos son por un lado perder el control sobre la utilización del conocimiento tecnológico en el extranjero; además, la empresa no tiene un estricto control sobre las funciones estratégicas de manufactura y marketing en los países extranjeros, las mismas que puede ser base para lograr economías de escala y de ubicación.

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

Estrategia de franquicias

De acuerdo a Hill (2015) en la estrategia de franquiciamiento, el franquiciante o franquiciador (empresa matriz) cede a su franquiciatario o franquiciado el derecho de usar el nombre, reputación y modelo de negocio, en un lugar o área en particular a cambio un valor económico y con frecuencia de un porcentaje de las utilidades, teniendo como una de sus ventajas contar con publicidad de gran escala.

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

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



Estrategia de adquisición

Se refiere a una subsidiaria de plena propiedad en el exterior. La adquisición de una compañía local grande es preferible cuando hay presencia fuerte en el mercado o las economías de escala locales son un factor de peso para competir; además sería una forma de ingresar cuando hay muchas barreras para la entrada (barreras comerciales, de acceso a una red local de distribución, para crear relaciones clave con los ciudadanos y los funcionarios locales, etc.).

Adicionalmente, son convenientes cuando el objetivo estratégico es obtener acceso a una red de distribución local, superar los obstáculos de ingreso, tener acceso a las capacidades medulares o a las tecnologías secretas de una compañía extranjera (Thompson et al., 2018).

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

Estrategia de una empresa germinal

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



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

Estrategia de alianzas y de empresas en participación

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

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

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

¿Qué otras desventajas se pueden encontrar?



Vamos a cerrar este apartado con la Tabla 2 que resume las ventajas y desventajas de los diferentes modos de ingresar a los mercados internacionales.

Tabla 2
Ventajas y desventajas de los diferentes modos de ingreso a mercados internacionales

Modo de ingreso	Ventajas	Desventajas
Exportaciones	<ul style="list-style-type: none">• Posibilidad de realizar economías de escala y de adaptación	<ul style="list-style-type: none">• Costos de transporte elevados• Barreras para el comercio• Problemas con los agentes de marketing locales
Licencias	<ul style="list-style-type: none">• Escasos riesgos y costos de desarrollo	<ul style="list-style-type: none">• Imposibilidad de realizar economías de escala y de adaptación• Imposibilidad de aplicar una estrategia global coordinada• Poco control de la tecnología
Franquicias	<ul style="list-style-type: none">• Escasos riesgos y costos de desarrollo	<ul style="list-style-type: none">• Imposibilidad de aplicar una estrategia global coordinada• Poco control de la calidad
Joint ventures	<ul style="list-style-type: none">• Acceso al conocimiento del socio local• Riesgos y costos de desarrollo compartidos	<ul style="list-style-type: none">• Dependencia política• Imposibilidad de aplicar una estrategia global coordinada• Imposibilidad de realizar economías de escala y de adaptación• Poco control de la tecnología
Subsidiarias en propiedad total	<ul style="list-style-type: none">• Protección de la tecnología	<ul style="list-style-type: none">• Riesgos y costos más altos.



Modo de ingreso	Ventajas	Desventajas
	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de aplicar estrategia global coordinada • Posibilidad de realizar economías de escala y de adaptación 	

Nota. Adaptado de Administración estratégica, teoría y casos: un enfoque Integral (p. 310), por H. Cadbury, 2015, Cengage Learning.

7.5. Competencia internacional: los tres grandes planteamientos estratégicos

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

¿Conoce los tres planteamientos estratégicos de competencia internacional fines? Revise la siguiente figura para identificar los tres planteamientos estratégicos de competencia internacional, estos son: estrategia multinacional, global o transnacional. ¿Puede diferenciar a que se refiere cada una? ¿Cuál es la relación entre los beneficios de la integración y estandarización globales con la capacidad necesaria para responder de forma local? Vamos ahora a ir analizando estos temas y cada una de estas estrategias.



Figura 19

Tres planteamientos estratégicos de competencia internacional



FIGURA 7.3 Tres planteamientos para competir en el ámbito internacional

Nota. Adaptado de Administración estratégica. Teoría y casos (p. 317), por Thompson et al., 2018, McGraw-Hill Education.

Empresa: una empresa

- Instituciones de Educación Superior: una universidad
- Instituciones de Salud: un hospital
- Instituciones de Seguridad Nacional: policía, militares
- Instituciones Religiosas: una iglesia
- Instituciones Financieras: una entidad bancaria

Estrategia multidoméstica

Consiste en diferenciar los productos y los servicios país por país o de forma regional con el propósito de satisfacer las necesidades diferentes de los compradores y de atacar las condiciones de los distintos mercados locales. Esto implica que las plantas produzcan diferentes versiones de los productos para los diferentes mercados locales, así como que adapten la

comercialización y la distribución para que se acomoden a las costumbres, las culturas, las normas y los requisitos de los mercados locales (Thompson et al., 2018).

Pensar y actuar de forma local.

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

Estimado estudiante, es momento que vuelva a la figura 19 , ¿Por qué esta estrategia está ubicada en la parte inferior derecha de esta gráfica? ¡Analícelo!

Estrategia global

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

Pensar de forma global, actuar de forma global.

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



Ahora, regresemos a la figura 19 , ¿Está clara la ubicación de esta estrategia en el diagrama?, estamos seguros de que sí. Por otra parte, para analizar los inconvenientes de la estrategia global, realice las actividades recomendadas.

Estrategia transnacional

A veces llamada globalización, es una estrategia recomendada cuando se necesita una relativa capacidad de respuesta a lo local y la cantidad de beneficios que se pueden obtener de la estandarización es considerable, aplicando técnicas de producción en masa a la medida que les permiten abordar las preferencias locales con eficiencia de manera semiestandarizada. De acuerdo a Hill (2015) las empresas que persiguen estrategias transnacionales tratan de desarrollar modelos de negocio que logren al mismo tiempo costos bajos, diferencien las ofertas de productos en mercados geográficos y promuevan habilidades entre diferentes subsidiarias en las redes globales de operaciones de las empresas.

Pensar de forma global, actuar de forma local.

Al igual que en las dos estrategias anteriores, es importante que regresemos a la figura 19 para que conteste lo siguiente ¿por qué se ubica la estrategia transnacional en la parte superior derecha del diagrama?; y, que analicemos los inconvenientes de la estrategia global a través de las actividades recomendadas.


Es momento que Ud. determine las ventajas y desventajas de cada uno de estos tres enfoques de competencias en el ámbito internacional.

Nos detenemos para plantearle una reflexión propuesta por Cadbury (2015) en relación al siguiente dilema ético. Lo invitamos a compartir sus opiniones con sus compañeros durante la tutoría síncrona semanal.



Figura 20
Dilema ético

DILEMA ÉTICO



Su compañía ha establecido una subsidiaria de manufactura en el sur de China. Los costos de la mano de obra en esa fábrica son mucho más bajos que en el mercado de su país. Los empleados trabajan jornadas de 10 horas seis días a la semana, y el tiempo extra obligatorio los lleva muchas veces a trabajar 12 horas al día. Reciben el salario mínimo local. La fábrica no se ajusta a los mismos estándares de protección ambiental ni de seguridad laboral que los que se exigen en su país de origen. En uno de sus viajes a la fábrica advierte todo esto y le pregunta al administrador expatriado encargado de las operaciones si no debería estar haciendo algo para mejorar las condiciones laborales y la protección del medio ambiente. Este le responde que "está haciendo lo mismo que los lugareños".

Además, afirma que la situación de la fábrica es normal en China y que está cumpliendo con todas las leyes y reglamentos. Es más, señala que la compañía estableció esta subsidiaria para tener una base de producción con costos bajos. Dice que mejorar las condiciones laborales y los estándares ambientales más de lo exigido por las leyes locales no sería consistente con esa meta.

¿Es correcta la posición adoptada por el administrador expatriado? ¿Es ética? ¿Cuáles serían las posibles consecuencias negativas, en su caso, si la compañía sigue operando de esta manera? ¿Qué beneficios podría obtener la compañía si tomara medidas para mejorar las condiciones laborales y la protección del ambiente más allá de lo que exigen los reglamentos locales?

Nota. Andrade. P., 2025.

Avanzamos? Ánimos para esta última etapa de nuestra materia

¡Adelante!

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

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

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

[Aspectos a favor de las empresas que operan en mercados internacionales](#)



Actividades de aprendizaje recomendadas

El contacto con el docente es una actividad que usted debe mantenerla, ya sea por mensaje o haciendo uso de las tutorías semanales. Además, analice las lecturas que le sugiere su docente tutor y manténgase siempre informado de las actividades colocadas en los anuncios académicos. Recuerde de las tutorías virtuales, ya que son espacios donde el docente tutor aclarará inquietudes.

Con el fin de reforzar lo aprendido durante la semana 14, le sugerimos realizar las siguientes actividades recomendadas.

- **Actividad 1:** Realice un mapa mental sobre dos casos empresariales que operan bajo estrategias de licenciamiento y franquicias en Ecuador (uno de cada caso). Para esto se sugiere:
 - Indagar en internet información sobre los casos empresariales que operan en Ecuador.
 - Ubique la idea principal, organice los subtemas, desglose los subtemas, diseñe su mapa mental.
 - Puede utilizar la versión libre de las siguientes herramientas: Goconqr, Mindmeister, Cooogle, Bubbl, Miro, Lucidchart, etc.
- **Actividad 2:** Escuche el TED Talks "[El poder de las alianzas estratégicas](#)" del speaker Constanza Corona Carrillo, analice el mensaje y en un párrafo emita una conclusión a la siguiente pregunta:

¿Establecería una alianza estratégica con su compañero de escuela que no era el mejor de su clase? Contextualice su respuesta al ámbito empresarial.
- **Actividad 3:** Realice un cuadro comparativo de las desventajas de las estrategias multidentada, global y transnacional.



Considere lo siguiente:

- Un cuadro comparativo es una estrategia que permite identificar las semejanzas y diferencias, para lo cual debe identificar en primer lugar elementos que se desea comparar (en nuestro caso las tres estrategias), los parámetros a comparar e identificar las características de cada uno.
 - Luego de realizar el cuadro comparativo en un párrafo de máximo 6 líneas, emita una la conclusión general a la que llegó.
 - Puede utilizar herramientas como Canva, Creately, Excel, Word.
- **Actividad 4:** Relacionar cada ejemplo con el planteamiento estratégico de competencia internacional. Para esto se sugiere:
- Realizar una lectura sobre los planteamientos estratégicos de competencia internacional, tome la guía didáctica como herramienta principal.
 - Identifique sus características claves.
 - Realice la actividad interactiva.

Conceptos de competencia internacional

- **Actividad 5:** Realice un cuadro sinóptico de las opciones de estrategias para competir en los mercados de países en desarrollo, con base en las siguientes sugerencias:
- Un cuadro sinóptico es una forma visual de resumir y organizar ideas en temas, subtemas y conceptos; sirve para identificar la información más importante, sintetizarla y comprenderla mejor.
 - Haga una primera lectura del apartado “Estrategias para competir en los mercados de países en desarrollo” y luego repita el proceso con más detenimiento, identificando el tema principal y resaltando puntos importantes.
 - Organice los temas con llaves de organización, indicando la jerarquía entre los temas.
 - Se recomienda utilizar herramientas como Lucidchart, Xmind, etc.



• **Actividad 6:** Estimado estudiante, recuerde que las autoevaluaciones son actividades de evaluación formativa, por lo que estarán habilitadas durante todo el período académico para que usted pueda practicar cuando lo considere oportuno.

Vamos a determinar si es necesario reforzar algún tema de la unidad 7 a través de la siguiente autoevaluación 7.



Autoevaluación 7

Avanzamos.

Responda verdadero (V) o falso (F) a las siguientes afirmaciones.

1. () Una empresa al ampliar su liderazgo en un mercado global corre el riesgo de no aprovechar eficientemente sus recursos.
2. () La valoración de los factores que afectan la competitividad permite identificar en que lugares es más probable que provengan las compañías extranjeras, que entrarán a una industria, así como los lugares en que los rivales son más débiles.
3. () Todas las actividades de la cadena de valor de una organización deben ser necesariamente desarrolladas en un mismo país para que se den resultados más eficientes.
4. () Adaptar los productos país por país provoca que aumenten los costos de producción y distribución debido a la mayor variedad de diseños y componentes.
5. () Bajo competencia multidoméstica, la fuerza de la estrategia de una organización en un país tiene un gran impacto en la competitividad en otros países en donde opera.
6. () La compañía que manejan una competencia global lucha por el liderazgo mundial.



7. () En la estrategia multidoméstica los administradores deben tener todas las atribuciones para tomar decisiones y abordar las necesidades de mercados específicos para responder con rapidez a los cambios de la demanda local.

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

Seleccione la opción correcta según cada planteamiento.

9. La exportación como opción estratégica de crecimiento internacional:

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

10. Las licencias:

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

11. Las estrategias de adquisición:

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



12. Las alianzas y empresas de participación:

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

13. Las estrategias para competir en mercados en desarrollo están en relación a

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

[Ir al solucionario](#)





Semana 15

Estimado estudiante, hemos concluido con los estudios planificados para este bimestre. Ahora iniciaremos una etapa de repaso de las unidades 4, 5 y 6, para lo cual tome como base esta guía didáctica. Además, puede aprovechar esta semana para realizar las actividades semanales recomendadas y las autoevaluaciones de cada unidad; y, de volver a los puntos que causaron confusión o no quedaron claros.

Es importante desarrollar la(s) actividad(es) calificada(s) descritas para esta semana en el plan docente, siendo conveniente guiarse por las rúbricas de evaluación para cubrir todos los parámetros solicitados.

Durante esta semana se habilitará la actividad suplementaria para aquellos estudiantes que no participaron de las actividades síncronas, con el fin de recuperar este puntaje, por favor verificar el plan docente para mayores detalles. Con esto cerramos la semana 15, estamos a punto de finalizar esta aventura.

Hemos concluido con el estudio de los contenidos planificados en este bimestre. Ahora es momento de reforzar lo aprendido y prepararse para la evaluación presencial, por lo tanto, les recomendamos revisar el resultado de aprendizaje y las actividades desarrolladas en el transcurso del bimestre.

¡Éxitos en su cierre de ciclo!



Actividad de aprendizaje recomendada

Revise el material correspondiente a las unidades 4, 5 y 6.





Semana 16

Actividades finales del bimestre

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

Además, para fortalecer las competencias de la unidad 7, se sugiere potenciar la revisión de sus contenidos, así como los recursos propuestos por el docente y autoevaluaciones, con el fin de que se prepare para rendir la evaluación bimestral.

Recuerde consultar el horario de evaluaciones y, en nuestro caso, de la materia de Dirección Estratégica, así como también tener listos todos los insumos con el fin de evitar problemas al momento de la evaluación.

Para finalizar con todos los ánimos, es importante que revisemos en la figura 21 los grandes logros alcanzados en esta materia con el acompañamiento de la presente guía didáctica y seguimiento del plan docente.



Figura 21

Grandes logros materia de Dirección Estratégica



Nota. Andrade. P., 2025.

¡Felicitaciones!

Hemos culminado el ciclo académico.

Le deseamos muchos éxitos en sus evaluaciones bimestrales y esperamos que el aprendizaje de la materia les sea de mucha utilidad para cerrar su trayectoria educativa y en su vida profesional.





4. Autoevaluaciones

Autoevaluación 1

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



Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
8	F	El proceso de toma de decisiones proviene de un conjunto de opciones, respaldadas en función de una justificación; y, donde debe considerarse su factibilidad, es decir, la forma en que se financiará y se pondrá en práctica la opción elegida.
9	F	Los contextos hipercompetitivos o de alta velocidad requieren un más alto grado de dinamismo en comparación con ambientes más estables y fáciles de predecir, por lo que en este contexto insistir en una estrategia frente a cambios significativos en la organización o su ambiente, pueden llevar al declive y al fracaso en el largo plazo.
10	F	Es probable que un bajo dinamismo sumado a un contexto de bajo desorden, impliquen un proceso tradicional de estrategia, mientras que al contrario un contexto altamente dinámico, de mucho desorden o difícil de predecir requerirá un enfoque mucho menos estructurado con los administradores.
Parte B		
a	Estrategia reactiva (o emergente).	La naturaleza evolutiva de la estrategia de una organización implica una mezcla de acciones proactivas para mejorar el desempeño financiero de la organización y asegurar una ventaja competitiva y acciones adaptativas a situaciones no anticipadas y nuevas condiciones en el mercado.
b	Estrategia reactiva (o emergente).	La naturaleza evolutiva de la estrategia de una organización implica una mezcla de acciones proactivas para mejorar el desempeño financiero de la organización y asegurar una ventaja competitiva y acciones adaptativas a situaciones no anticipadas y nuevas condiciones en el mercado.
c	Estrategia proactiva (y deliberada).	La naturaleza evolutiva de la estrategia de una organización implica una mezcla de acciones proactivas para mejorar el desempeño financiero de la organización y asegurar una ventaja competitiva y acciones adaptativas a situaciones no anticipadas y nuevas condiciones en el mercado.
d	Estrategia proactiva (y deliberada).	La naturaleza evolutiva de la estrategia de una organización implica una mezcla de acciones proactivas para mejorar el desempeño financiero de la organización y asegurar una ventaja competitiva y acciones adaptativas a situaciones no anticipadas y nuevas condiciones en el mercado.
<div>Ir a la autoevaluación</div>		



Autoevaluación 2

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	El proceso de formulación y ejecución de estrategias consiste en establecer la dirección de la organización; tomar decisiones; entregar y ejecutar la estrategia; diagnosticar los avances.
2	d	El establecimiento de objetivos estratégicos por parte de las organizaciones se los puede definir como: metas de desempeño de la organización, los resultados específicos que la administración quiere lograr.
3	a	En cada una de las organizaciones se obtienen ventajas al establecer sus objetivos y que requieren su extensión como es el caso de las que se refieren al desempeño financiero; y, las que se refieren al desempeño estratégico.
4	b	Los objetivos financieros establecidos en la organización se relacionan con las metas de desempeño financiero que la administración ha establecido para que la organización los cumpla, el objetivo financiero declarado que no corresponden es el de tener un nombre de marca más conocido o fuerte que los rivales.
5	c	Las organizaciones su estrategia sigue aprobando las tres pruebas de una estrategia ganadora que son: buen ajuste, ventaja competitiva, fuerte desempeño.
6	a	Las organizaciones y su equipo de alta gerencia para su adecuada gestión aplican estrategias corporativas que consisten en determinar en qué línea de negocio opera o desea operar la empresa y qué quiere lograr al participar en ellas.
7	d	Las organizaciones y su equipo gerencial de mandos medios o intermedios para su adecuada gestión aplican estrategias competitivas que consisten en determinar cómo competirá la organización en sus líneas de negocio.
8	c	Las organizaciones y su equipo operativo y funcional de sus departamentos para su adecuada gestión aplican estrategias funcionales que consisten en ser utilizadas por varios departamentos funcionales de la empresa para respaldar la estrategia competitiva.
9	b	Las diferentes organizaciones al momento de la evaluación de estrategias comprenden realizar tres actividades; y, la actividad que no corresponde a este proceso de evaluación de estrategias es la de reformular las bases de la estrategia de una empresa.



Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
----------	-----------	-------------------

10

b

Los estrategias de las diferentes organizaciones definen a las estrategias como planes que determinan cómo logrará la organización su propósito comercial, cómo competirá con éxito y cómo atraerá y satisfacer a sus clientes para cumplir sus metas.

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 3

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



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



Autoevaluación 4

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
Parte A		
1	F	Un recurso organizacional es un activo competitivo que es propiedad o está controlado por una organización; mientras que las capacidades se refieren a las habilidades de una empresa para realizar con destreza alguna actividad.
2	V	Los recursos intangibles son más difíciles de distinguir y generalmente se hallan entre los más importantes activos competitivos de una empresa, como los activos humanos y de capital intelectual, marcas, imagen, activos de reputación, etc.
3	V	Generalmente las capacidades organizacionales se basan en el conocimiento, residen en la gente y en su capital intelectual, por lo que, aunque es complejo identificarlas, se pueden utilizar como enfoques para identificar las capacidades relacionadas a los recursos o a las funciones en la organización.
4	F	La importancia de un buen FODA es proveer información para diseñar estrategias que aprovechen la fuerza de los recursos de la organización, superen sus debilidades, apunten directamente a captar las oportunidades y la defiendan contra las amenazas a su futuro, por lo que va mucho más allá de enlistar la información interna o del entorno.
5	F	Bajo el análisis de su cadena de valor, una organización puede estimar sus costos y eficacia; y, a partir de esta información relacionarla con las actividades de la cadena de valor de proveedores y distribuidores y con ello compararse en estas dimensiones con sus rivales claves, que es desde donde el benchmarking opera.
6	b	Las capacidades representan las habilidades o talentos organizacionales que combinan recursos de manera efectiva para alcanzar objetivos estratégicos.
Parte B		
a	Debilidad	Una debilidad es una carencia de la una organización o una condición que la pone en desventaja en el mercado, por lo que instalaciones de antiguas y maquinaria de tecnología anterior es una debilidad.
b	Fortaleza	Una fortaleza es algo en que la organización es buena realizando, o un atributo que eleva su competitividad, por lo que sin duda un buen servicio al cliente es una fortaleza.



Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
c	Oportunidad	Las oportunidades son avances o condiciones favorables del entorno, por lo que un grupo de consumidores no atendido es una oportunidad ya que la organización puede captar este nicho de mercado y satisfacer sus necesidades con su producto o servicio.
d	Amenaza	Las amenazas son factores del ambiente externo de una organización que planteen amenazas a su rentabilidad y a su bienestar competitivo, por lo tanto, la creciente demanda de productos sustitutos puede generar que las ventas de la empresa disminuyan; y, por lo tanto, es una amenaza.

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 5

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
Parte A		
1	F	Las pruebas que determinan que una estrategia es buena son: de ajuste, de ventaja competitiva y del desempeño.
2	F	Es necesario que toda organización realice durante el proceso del diseño de estrategias el levantamiento de diagnóstico y evaluación de su desempeño organizacional.
3	V	Es fundamental que la evaluación de estrategias comprenda la aplicación medidas correctivas para garantizar que el desempeño cumpla con lo planeado.
4	F	La estructura organizacional tiene como propósito coordinar e integrar los esfuerzos de los empleados para que trabajen en conjunto y logren las estrategias del modelo de negocios, no proporcionar incentivos.
5	V	Correcto, la cultura organizacional incluye valores, normas, creencias y actitudes compartidas que guían las interacciones dentro de la organización y con el entorno externo.
6	V	Comparar los resultados es uno de los pasos fundamentales en la evaluación de estrategias para determinar si la organización está alcanzando sus objetivos.
7	F	La visión y misión pueden modificarse en función de los cambios internos y externos de la organización, según Thompson et al. (2018).
Parte B		
a	3	Cultura organizacional. Conjunto específico de valores, normas, creencias y actitudes que comparten las personas y los grupos de una organización.
b	2	Sistemas de control. Tienen como propósito proporcionar a los administradores un conjunto de incentivos que motive a los empleados para trabajar con mayor eficiencia, calidad, innovación y respuesta hacia los clientes.
c	1	Estructura organizacional. Asigna tareas específicas para crear valor especificando el modo en que se entrelazan para incrementar la eficiencia y la calidad.



[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 6

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



Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
7	d	Los gerentes para alcanzar mayor participación en el mercado diseñan o aplican estrategias para ser exitosos en su gestión y lo consiguen que la organización aplicando el liderazgo en bajo costo. Se puede aseverar que se lo ha conseguido, cuándo: se vuelve el proveedor de costo más bajo de la industria en lugar de ser tan solo ser uno de quizás varios competidores con precios comparativamente bajos.
8	a	Los gerentes para alcanzar estrategias de proveedores de bajo costo se basan en alcanzar dicho objetivo estratégico de ser proveedores de bajo costo que consiste en: tener costos más bajos que los de los rivales en productos de calidad comparable.
9	d	La base de aplicar la estrategia de un liderazgo en bajo costo para la ventaja competitiva consiste en conseguir: costos totales más bajos que los de sus competidores.
10	c	Las organizaciones que son los líderes en bajo costo son excepcionalmente buenos para el descubrimiento de formas de eliminar costos en sus negocios, proporcionando un producto o servicio que los compradores encuentren aceptable.
Ir a la autoevaluación		



Autoevaluación 7

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
Parte A		
1	F	Cuando una empresa opera de manera global puede aprovechar importantes ventajas y hacer un uso eficiente de sus recursos.
2	V	Las industrias y las empresas competitivamente fuertes se desarrollan en lugares donde las condiciones de los factores relevantes son favorables, por lo que la valoración de los factores es de gran importancia.
3	F	Cada vez es más frecuente que las organizaciones sitúen diferentes actividades de la cadena de valor en diferentes lugares del mundo para explotar las ventajas de la ubicación que varían de un país a otro.
4	V	Los productos de una organización que se fabrican de forma que se ajusten estrechamente a los gustos locales tienen más atractivo para los compradores locales, sin embargo, adaptarlos país por país provoca que aumenten los costos de producción y distribución debido a la mayor variedad de diseños y componentes, las series de producción más cortas y mayores complicaciones de logística, inventarios y distribución.
5	F	Bajo competencia global, la posición competitiva de una organización en un país afecta su posición en otros países, pero también se ve afectada por ella, por lo que en este caso la ventaja competitiva total de una compañía proviene de sus operaciones en todo el mundo, la ventaja competitiva que crea en su propio país es complementada por las ventajas que provienen de sus operaciones en otros países.
6	V	La compañía que está en industrias competitivas en el ámbito global lucha por el liderazgo mundial y establece acciones para ello, mientras que las compañías que operan bajo competencia multidoméstica, están enfocadas a obtener liderazgos nacionales.
7	V	En una estrategia multidoméstica la toma de decisiones está descentralizada, lo cual deja a los administradores en bastante libertad para formular y aplicar las estrategias para los mercados de los países que están bajo su responsabilidad.
8	F	Una estrategia transnacional es la que incluye elementos del planteamiento local y también del global para crear una estrategia, por lo tanto, es una estrategia intermedia aplicable cuando se necesita una relativa capacidad de respuesta a lo local y cuando la cantidad de beneficios que se pueden obtener de la estandarización es considerable.



Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
----------	-----------	-------------------

Parte B

9	c	La exportación se trata de emplear las plantas domésticas como base para producir los bienes que se exportarán a mercados extranjeros, ayudando a la empresa a minimizar sus inversiones directas en otros países.
10	a	Las licencias son convenientes cuando la compañía posee un conocimiento técnico valioso, una marca o un producto único patentado, pero no cuenta con la capacidad organizacional interna ni los recursos para entrar a mercados exteriores, ofreciendo la ventaja de no comprometer sus recursos en mercados de países políticamente volátiles o arriesgados.
11	a	Las adquisiciones ofrecen la posibilidad de ventas a velocidad, lo que puede ser muy importante cuando una empresa quiere entrar a un mercado exterior, siendo una buena opción cuando hay muchas barreras para la entrada de cualquier tipo, de forma que la adquisición facilita el acceso a una red de distribución local o superar las barreras de entrada.
12	d	Las alianzas generalmente van de la mano con otra estrategia de entrada, como la de exportar, franquicias o una empresa germinal nueva, facilitando la obtención de recursos y la posibilidad de compartir riesgos, sobre todo cuando la empresa que desea crecer a mercados internacionales necesita de acceso a recursos complementarios para triunfar, por lo tanto, es una buena opción cuando los resultados iniciales no han sido los mejores.
13	a	Existen varias opciones para crear la estrategia de una organización para competir en los mercados de los países en desarrollo, entre las cuales se encuentran: prepararse para competir a bajo precio, modificar aspectos del modelo de negocio que incluya circunstancias locales, tratar de cambiar el mercado local para que se ajuste a la forma de ejecutar acciones en otros lugares. a. El crear casi la totalidad de productos a la medida del consumidor local, prepararse para competir a alto precio y tratar de mantener el mercado local no son recomendables.

[Ir a la autoevaluación](#)





5. Glosario

Glosario

Término	Concepto
Administración estratégica	La administración estratégica es el proceso por el cual se diseña y ejecuta la estrategia de una organización.
Ajuste externo	Ajuste externo es la medida en que la estrategia de una organización se alinea con las fuerzas impulsoras claves en su macro y microambientes.
Ajuste interno	El ajuste interno es la medida en que la estrategia de una organización se corresponde bien con sus recursos y capacidades.
Ajuste dinámico	El ajuste dinámico es la medida en que la estrategia de una organización puede evolucionar y adaptarse a los cambios en el curso del tiempo.
Amenazas	Tendencias negativas presentes en el entorno externo.
Análisis FODA	Análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.
Apalancamiento	Apalancamiento: replicar un proceso o sistema de una parte de la empresa en otra, o usar un recurso en una nueva área.
Aprendizaje	Aprendizaje: experimentación que conduce a realizar las tareas con mayor eficiencia o eficacia.
Balance score card	El balanced scorecard es una herramienta ampliamente utilizada para ayudar a una organización a alcanzar sus objetivos financieros, ligándolos con objetivos estratégicos específicos, derivados del modelo de negocios de la organización.
Benchmarking	El benchmarking es una poderosa herramienta para mejorar las actividades internas propias de una organización, que se basa en el aprendizaje de la forma en que otras organizaciones las realizan, e identifica sus "mejores prácticas".
Cadena de valor	La cadena de valor de una organización identifica las actividades primarias que crean valor para el consumidor, así como las actividades de apoyo relacionadas.



Capacidad	Una capacidad es la habilidad de una empresa para realizar con destreza alguna actividad.
Capacidades	Habilidades y aptitudes con que cuenta la organización para realizar las tareas requeridas por su actividad de negocios.
Capacidad dinámica	Una capacidad dinámica es la capacidad de una organización para modificar sus recursos y capacidades existentes o crear otras nuevas.
Competencia	Una competencia es una actividad que una organización ha aprendido a realizar con eficiencia y eficacia – en otras palabras, es una capacidad.
Competencia central	Una competencia central es una actividad que la organización realiza eficaz y eficientemente que también es central para su estrategia y éxito competitivo.
Competencia distintiva	Una competencia distintiva es una actividad competitivamente importante que una organización realiza mejor que sus rivales –por lo que representa una fortaleza interna competitivamente superior.
Competencia doméstica	La competencia multidoméstica se presenta cuando la lucha entre los rivales del mercado de cada país ocurre en el ámbito local y no guarda una relación estrecha con la competencia en los mercados de otros países. No hay un mercado mundial, solo un conjunto de mercados locales autocontenidos.
Competencias fundamentales	Las principales capacidades con que cuenta la organización para crear valor, las cuales representan sus herramientas competitivas.
Competencia global	La competencia global se presenta cuando las condiciones de la competencia en diversos mercados nacionales, están ligadas con bastante fuerza para formar un verdadero mercado mundial; y, cuando los competidores líderes luchan frente a frente en muchos países diferentes.
Debilidades	Sus debilidades son insuficiencias que constituyen sus pasivos competitivos.
Fortalezas	Las fortalezas de una organización representan sus activos competitivos.
Empresa germinal	Una empresa germinal es una subsidiaria creada cuando una organización establece una operación completa a partir de cero.
EVA	Se constituye su Entorno Virtual de Aprendizaje, que es su espacio educativo virtual a través del cual se posibilita la interacción académica, didáctica y autónoma o en contacto con su profesor.



Estrategia	La estrategia de una organización consiste en la dirección establecida por los administradores, más los movimientos competitivos y enfoques de negocios que emplean para competir con éxito, mejorar el desempeño de la organización y hacer crecer el negocio.
Estrategia competitiva	Estrategia organizacional que determina cómo competirá la organización en sus líneas de negocio.
Estrategia corporativa	Estrategia organizacional que determina en qué líneas de negocio opera o desea operar la empresa y qué quiere lograr al participar en ellas.
Estrategia de crecimiento	Estrategia corporativa utilizada cuando una organización quiere ampliar el número de mercados a los que atiende o de los productos que ofrece, ya sea mediante su línea de negocio actual o poniendo en marcha otras nuevas.
Estrategia de diferenciación amplia	La esencia de una estrategia de diferenciación amplia consiste en ofrecer atributos de producto únicos, que una amplia gama de compradores encuentran atractivos y que valgan el valor que se paga.
Estrategia de estabilidad	Estrategia corporativa en la que la organización se apeg a su actividad actual.
Estrategia de proveedor de bajo costo	La estrategia de proveedor de bajo costo es un híbrido entre las estrategias de proveedor de bajo costo y las estrategias de diferenciación que tienen como propósito proporcionar los atributos deseados de calidad/ características/ desempeño/ servicio superando a la vez a los rivales en cuanto a precio.
Estrategia de renovación	Estrategia corporativa diseñada para tratar de solucionar un desempeño decadente.
Estrategia funcional	Estrategia utilizada por los diversos departamentos de la organización para respaldar la estrategia competitiva.
Estrategia global	Una estrategia global es aquella donde la organización emplea el mismo planteamiento básico para competir en todos los países en los que opera, vender productos prácticamente iguales en todos ellos, tratando de crear marcas globales y coordinar sus acciones en todo el mundo mediante un fuerte control en las oficinas centrales. Significa un enfoque de pensar y actuar de forma global.
Estrategia internacional	Una estrategia internacional es aquella que sirve para competir en dos o más países de forma simultánea.



Estrategia multidoméstica	Una estrategia multidoméstica es aquella que impone que una organización varíe los productos que ofrece y su enfoque para competir de país en país, con el propósito de responder a las diferentes preferencias de los compradores y condiciones del mercado.
Estrategia proactiva	La estrategia proactiva (y deliberada) de una organización consiste en los elementos estratégicos que se planean y realizan como se planearon.
Estrategia reactiva	La estrategia reactiva (o emergente) consiste en nuevos elementos estratégicos que surgen conforme lo exigen los cambios del entorno.
Estrategia transnacional	Una estrategia transnacional significa un planteamiento de pensar global y actuar de forma local que incorpora elementos de la estrategia multidoméstica y también de la global.
Factores Claves de Éxito (FCE)	Los Factores Clave del Éxito (FCE), son los elementos de la estrategia, atributos de producto y servicio, enfoques operativos, recursos y capacidades competitivas que tienen el mayor impacto sobre el éxito ante la competencia en el mercado.
Flexibilidad estratégica	Capacidad para detectar los cambios externos relevantes, movilizar los recursos con rapidez y reconocer cuando una decisión estratégica es errónea.
Fortalezas	Cualquier actividad en cuya realización se destaca la organización o los recursos únicos que tiene a su disposición.
Fuerzas competitivas	La más fuerte de las fuerzas competitivas determina qué tan fuertes son las fuerzas de la competencia en general; y, la medida de las presiones descendentes sobre el nivel de rentabilidad de una industria.
Generador de condición única	Un generador de condición única es un factor que puede tener un efecto fuerte de diferenciación.
Generador de costos	Un generador de costos es un factor que tiene una fuerte influencia en los costos de una organización.
Grupo estratégico	Un grupo estratégico es un racimo de rivales de la industria que tienen enfoques competitivos, y posiciones de mercado similares.
Integración creativa	Integración creativa: integración y recombinação de recursos que crean una nueva base de recursos.
Inteligencia competitiva	Una buena inteligencia competitiva consiste en ayudar a los administradores a evitar perjudicar las ventas y las utilidades que llegan cuando son atrapados, durmiendo por las acciones sorpresivas de los rivales.



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



Plan estratégico	El plan estratégico de una organización bosqueja la dirección futura y su propósito de negocios, metas de desempeño y estrategia.
Proceso de administración estratégica	Procedimiento de seis pasos que abarca la planeación, implementación y evaluación de estrategias.
Propósito estratégico	Una organización muestra un propósito estratégico cuando persigue sin descanso un objetivo estratégico excepcionalmente ambicioso, comprometiéndose a hacer todo lo que sea necesario para alcanzar esa meta.
Racimo de recursos	Un racimo de recursos es un grupo de activos competitivos ligados entre sí y estrechamente integrados, centrados alrededor de una o más capacidades transversales.
Reconfiguración	Transformación y recombinación de activos y recursos.
Recurso	Un recurso es un activo competitivo que es propiedad o está controlado por una organización.
Reservas de utilidades	Las reservas de utilidades son aquellos mercados de países que proporcionan a una organización una cantidad sustancial de ganancias, en virtud de una posición de mercado protegida o una ventaja competitiva sostenible.
Riesgos económicos	Los riesgos económicos se derivan de la estabilidad del sistema monetario de un país, de sus políticas económicas o normativas, de la falta de protecciones para los derechos de propiedad; y, de los derivados de las fluctuaciones del tipo de cambio.
Subsidios a otros mercados	Los subsidios a otros mercados– sostener los movimientos competitivos en un mercado con recursos y utilidades distraídos de las operaciones en otro mercado– tienen gran fuerza competitiva.
Unidad Estratégica de Negocio (UEN)	Cada una de las líneas de negocio de la organización que se maneja de forma independiente y formula sus propias estrategias competitivas.
Visión estratégica	Los puntos de vista y conclusiones de la administración, sobre la dirección de largo plazo de la organización y sobre la mezcla óptima de producto consumidor-mercadotecnia, constituyen una visión estratégica de la organización.
Valores	Los valores explícitos de una organización son las creencias, rasgos y normas conductuales que se espera que los empleados exhiban al realizar el negocio de la organización y perseguir su visión estratégica.
Ventaja competitiva	Aquello que distingue a una organización respecto de todas las demás; su sello distintivo.



Ventaja
competitiva
sostenible

Una organización alcanza una ventaja competitiva sostenible cuando puede satisfacer las necesidades de los consumidores más eficaz o eficientemente que sus rivales; y, cuando la base para esto persiste en el tiempo, a pesar de los esfuerzos de los competidores para igualar o rebasar esta ventaja.





6. Referencias bibliográficas

- Barragán, C., González, G, y Aimée, E. (2020). Análisis FODA como elemento de la planeación estratégica. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 15(1), 222–229.
- Brahmi, F., y Abderrezak, K. (2016). *L'utilisation de l'analyse SWOT en vue de l'élaboration d'un plan de développement stratégique cas de l'université de Guelma*. <http://dspace.univ-guelma.dz:8080/xmlui/handle/123456789/8173>
- Cadbury Hill, C. (2015). Administración estratégica, teoría y casos: un enfoque integral: (11 ed.). Cengage Learning. <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecautpl/93228?page=60>
- Cervilla, M., y Puente, R. (2013). Enterprise business models by and for the base of the pyramid. Modelos de negocio de emprendimientos por y para la base de la pirámide. *Revista de Ciencias Sociales*, XIX(2), 289–308. <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-84881273716&partnerID=MN8TOARS>
- David, F. (2017). Conceptos de Administración Estratégica, Décima sexta edición, Pearson Educación, México.
- Hill, C. (2015). Administración estratégica, teoría y casos: un enfoque integral: (11 ed.). Cengage Learning. <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecautpl/93228?page=412>
- Munch, L. (2019). Fundamentos de administración. México: Trillas.
- Navas, J. y Guerras, L. (2016). *Fundamentos de la Dirección Estratégica de la Empresa* (Segunda Ed). Thomson Reuters. www.guerrasynavas.com



- Orejuela, J, y Beltrán, H. (2020). Estrategia, prospectiva y sostenibilidad como enfoques gerenciales para alcanzar la productividad y competitividad de las MIPYMES en un mercado global. *Revista Científica, Arbitrada e Indizada, Bajo La Modalidad Electrónica*, 3(2), 64–88.
- Palacios, L. (2016). Dirección estratégica. Ecoe Ediciones. <https://www.digitaliapublishing.com/a/102926>
- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78. <https://pearson.es/españa/TiendaOnline/conceptos-administracion-estrategica>
- Robbins, S. y Coulter, M. (2018). Administración. (Décima tercera edición), México: Pearson Educación Thompson.
- Surdez, E. (Coord.) (2020). Administración y dirección estratégica: casos empresariales: (1 ed.). Ciudad de México, Editorial Miguel Ángel Porrúa. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaupl/265098?page=13>
- Tarapuez, E., Guzmán, B. E., & Hernández, R. P. (2016). Strategy and innovation in Colombian MSMEs winning the Innova award 2010-2013. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 170–180.
- Thompson, A., Strickland, A., Janes, A., Sutton, C., Peteraf, M., y Gamble, J. (2018). *Administración estratégica. Teoría y casos*. (Segunda edición). McGraw-Hill Education.
- Torres, Z. (2014). *Administración estratégica. Grupo Editorial Patria*.
- Weihrich, H., Canniece, M., y Koontz, H. (2017). Administración: Una perspectiva global, empresarial y de innovación. México: Mcgraw Hill Education.

