



UTPL

La Universidad Católica de Loja

Vicerrectorado de Modalidad Abierta y a Distancia

Planificación Estratégica y Gestión Sostenible de Agronegocios

Guía didáctica





Facultad Ciencias Exactas y Naturales

Planificación Estratégica y Gestión Sostenible de Agronegocios

Guía didáctica

Carrera	PAO Nivel
Agronegocios	VII

Autora:

Margoth Alexandra Cabrera Cueva



Universidad Técnica Particular de Loja

Planificación Estratégica y Gestión Sostenible de Agronegocios

Guía didáctica

Margoth Alexandra Cabrera Cueva

Diagramación y diseño digital

Ediloja Cía. Ltda.

Marcelino Champagnat s/n y París

edilocialtda@ediloja.com.ec

www.ediloja.com.ec

ISBN digital -978-9942-47-288-5

Año de edición: abril, 2025

Edición: primera edición

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	9
1.1 Presentación de la asignatura.....	9
1.2 Competencias genéricas de la UTPL.....	9
1.3 Competencias del perfil profesional	9
1.4 Problemática que aborda la asignatura	10
2. Metodología de aprendizaje	11
3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje.....	12
Primer bimestre	12
Resultado de aprendizaje 1	12
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	12
Semana 1	13
Unidad 1. El proceso de la planificación estratégica	13
1.1. Antecedentes e introducción	13
1.2. Concepto y definición de planificación estratégica	17
1.3. Ventajas de la planificación estratégica	19
1.4. Necesidad de una planificación estratégica	19
1.5. Determinantes de éxito de la planificación estratégica.....	23
Actividades de aprendizaje recomendadas	24
Autoevaluación 1	26
Resultado de aprendizaje 2	29
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	29
Semana 2.....	29
Unidad 2. Esquema de planeación estratégica en el agronegocio	30
2.1. Modelo general del proceso estratégico	30
Actividades de aprendizaje recomendadas	35
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	36
Semana 3.....	36
Unidad 2. Esquema de planeación estratégica en el agronegocio	36



2.1. Modelo general del proceso estratégico	36
Actividades de aprendizaje recomendadas	39
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	40
Semana 4.....	40
Unidad 2. Esquema de planeación estratégica en el agronegocio	40
2.1. Modelo general del proceso estratégico	40
Actividades de aprendizaje recomendadas	48
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	49
Semana 5.....	49
Unidad 2. Esquema de planeación estratégica en el agronegocio	49
2.1. Modelo general del proceso estratégico	49
Actividades de aprendizaje recomendadas	54
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	56
Semana 6.....	56
Unidad 2. Esquema de planeación estratégica en el agronegocio	56
2.1. Modelo general del proceso estratégico	56
Actividades de aprendizaje recomendadas	67
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	69
Semana 7.....	69
Unidad 2. Esquema de planeación estratégica en el agronegocio	69
2.1. Modelo general del proceso estratégico	69
Actividades de aprendizaje recomendadas	80
Autoevaluación 2.....	81
Resultados de aprendizaje 1 y 2.....	84
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	84
Semana 8.....	84
Actividades finales del bimestre	84
Actividades de aprendizaje recomendadas	84
Segundo bimestre.....	88



Resultado de aprendizaje 2 88

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas..... 88

Semana 9..... 88

 Unidad 2. Esquema de planeación estratégica en el agronegocio 88

 2.1. Modelo general del proceso estratégico 89

 Actividades de aprendizaje recomendadas 97

 Autoevaluación 3..... 98

Resultado de aprendizaje 3 101

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas..... 101

Semana 10..... 101

 Unidad 3. Dirección estratégica y planeamiento empresarial..... 101

 3.1 Definición de objetivos..... 102

 Actividades de aprendizaje recomendadas 111

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas..... 113

Semana 11 113

 Unidad 3. Dirección estratégica y planeamiento empresarial..... 113

 3.2. Implementación de la estrategia..... 113

 Actividades de aprendizaje recomendadas 126

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas..... 127

Semana 12..... 127

 Unidad 3. Dirección estratégica y planeamiento empresarial..... 127

 3.3. Ejecución de la estrategia..... 127

 Actividades de aprendizaje recomendadas 134

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas..... 135

Semana 13..... 135

 Unidad 3. Dirección estratégica y planeamiento empresarial..... 135

 3.4. Evaluación de la estrategia..... 136

 Actividades de aprendizaje recomendadas 140

 Autoevaluación 4..... 141



Resultado de aprendizaje 4 143

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas..... 143

Semana 14..... 143

 Unidad 4. Gestión de la competitividad en las cadenas agroalimentarias
 144

 4.1. Introducción..... 144

 4.2. Concepto de competitividad en las cadenas agroalimentarias..... 145

 4.3. Factores que influyen en la competitividad agroalimentaria 145

 4.4. Estrategias para mejorar la competitividad en las cadenas
 agroalimentarias 147

 4.5. Herramientas para medir la competitividad agroalimentarias 149

 Actividades de aprendizaje recomendadas 155

 Autoevaluación 5..... 156

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas..... 158

Semana 15..... 158

 Unidad 5. Formulación estratégica de agronegocios 158

 5.1. Introducción..... 158

 5.2. Concepto e importancia de la formulación estratégica en los
 agronegocios..... 159

 5.3. Etapas del proceso de formulación estratégica 159

 5.4. Herramientas para la formulación estratégica en agronegocios 161

 5.5. Aplicación práctica de la formulación estratégica en agronegocios
 162

 Actividades de aprendizaje recomendadas 162

 Autoevaluación 6..... 163

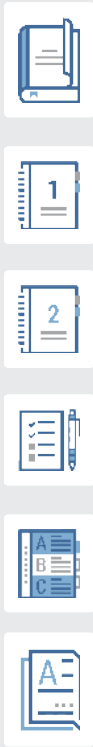
Resultados de aprendizaje 2 a 4..... 166

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas..... 166

Semana 16..... 166

 Actividades finales del bimestre 166

 Actividades de aprendizaje recomendadas 166



4. Autoevaluaciones 171

5. Glosario..... 177

6. Referencias bibliográficas 180





1. Datos de información

1.1 Presentación de la asignatura



1.2 Competencias genéricas de la UTPL

- Comunicación oral y escrita.
- Orientación a la innovación y a la investigación.
- Pensamiento crítico y reflexivo.
- Compromiso e implicación social.

1.3 Competencias del perfil profesional

Establecer, ejecutar, analizar y evaluar procesos de logística y comercialización como herramienta de planificación estratégica y diseñar estrategias de negocio, que permita crear dinámicas empresariales entre actores de las cadenas de valor y lograr una gestión sostenible de agronegocios, como la aplicación de una metodología gerencial para mejorar la competitividad y lograr mayor aporte al desarrollo económico de los diferentes actores del sector a nivel nacional e internacional.



1.4 Problemática que aborda la asignatura

Gestión administrativa agroproductiva, en donde se incluyen conocimientos relacionados con el uso eficiente de los recursos de la empresa (financieros, técnicos, humanos y materiales), procurando la calidad en los procesos de producción y prestación de servicios, logrando la integración de todas las áreas de la empresa, un adecuado servicio al cliente y la obtención de beneficios para la empresa; mediante la incorporación de sistemas automatizados de gestión administrativa. Este núcleo se desarrolla dentro de los campos del conocimiento de las ciencias económicas, ciencias jurídicas y derecho; para este efecto se analiza los contenidos desde los campos del conocimiento de: administración financiera, administración de recursos humanos, administración financiera operativa y estructural, fundamentos de contabilidad, contabilidad financiera, derecho laboral, legislación mercantil y societaria, sistemas de producción vegetal, sistemas de producción animal, sistemas de producción acuícola, sistemas agroindustriales, seguridad y soberanía alimentaria, sistemas de información geográfica, complementando con las asignaturas del itinerario planificación empresarial.

Dentro de los problemas de la realidad que integran el objeto de estudio de la profesión, tenemos las siguientes necesidades:

- Dar valor agregado a la producción de la materia prima de origen vegetal y animal.
- Disponer de alimentos Inocuos para el consumo humano.
- Generar y desarrollar sistemas agroempresariales (producción-transformación-comercialización-consumo) con base en la adición de valor, altamente eficientes y competitivos para solventar y reactivar eficazmente el sector rural en el entorno globalizado.
- Imprimir competitividad en los sistemas de las cadenas agroalimentarias como estrategia de desarrollo potencial en el sector agropecuario.
- Hacer del conocimiento (dominio) de la legislación y la normativa vigente una ventaja competitiva que permita a las agroempresas (emprendimientos) posicionarse en el mercado.





2. Metodología de aprendizaje

Para el desarrollo del aprendizaje de la presente asignatura se fundamentará en enfoques activos y participativos que le permitan integrar teoría y práctica para desarrollar competencias estratégicas en el contexto de los agronegocios. Se utilizarán metodologías como autoaprendizaje, gamificación, estudio de casos, talleres prácticos.

El [autoaprendizaje](#) es una metodología que incluye un conjunto de pasos que le ayudarán a aprender de forma activa, logrando un aprendizaje significativo.

La metodología de la [gamificación](#) se la ha considerado, ya que le involucre en el contexto del aprendizaje, logrando objetivos académicos mediante el aprendizaje motivador y efectivo.

El [estudio de casos](#) le permitirá comprender las aplicaciones reales de la planificación estratégica, según lo manifiesta, Javier et al., (2017) en su publicación Agronegocios: estudio de caso.

Finalmente, la metodología de [talleres prácticos](#) le permitirá comprender el uso de herramientas estratégicas como: análisis FODA, PESTEL y más actividades para tener una mejor experiencia en donde se aplica la teoría con el desarrollo práctico, facilitando la transferencia de conocimiento.





3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



Primer bimestre

Resultado de aprendizaje 1

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

A través de esto, el estudiante podrá comprender los conceptos fundamentales del planeamiento estratégico y su aplicación en la planificación empresarial. Mediante el uso de metodologías activas como el autoaprendizaje, la gamificación y el estudio de casos, el estudiante podrá integrar la teoría con situaciones prácticas del entorno de los agronegocios. La participación en talleres prácticos le permitirá aplicar herramientas estratégicas como el análisis FODA y PESTEL, facilitando así la transferencia de conocimientos hacia el contexto real de la empresa. Esta combinación de métodos proporcionará una experiencia de aprendizaje efectiva y motivadora, asegurando una comprensión profunda de los conceptos clave del planeamiento estratégico.

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

Unidad 1. El proceso de la planificación estratégica

Bienvenido a esta primera unidad y semana de estudio en donde se revisará el contenido sobre el proceso de la planificación estratégica, se inicia con los antecedentes e introducción para luego conocer el concepto, ventajas y necesidad de la planificación estratégica, finalmente conocerá los determinantes de éxito. Para ello es importante revisar la bibliografía complementaria: Planeación estratégica, Fundamentos y aplicaciones de Chiavenato & Sapiro (2016), de la página 27 – 29 y el artículo, titulado: Breve reseña acerca de la planeación estratégica de Ortiz-Díaz (2017), donde podrá ampliar la información de los temas detallados.

1.1. Antecedentes e introducción



Una organización, sea esta pública o privada, debe tener una planeación estratégica para que le permita cumplir con sus metas u objetivos, sean estos a corto o largo plazo.

Etimológicamente, la palabra estrategia proviene del griego “*strategia*” que significa “actitudes de un general”, acaudillar, que no es más que planificar la destrucción de enemigos en razón eficaz de los recursos (Ortiz-Díaz, 2017a). Además, el verbo “*stratego*” significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos” (Pimentel, 1999).

Según lo que mencionan Fuentes (2017) y Sánchez Jacas (2017), la planeación estratégica no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente de conquista de tierras. En el siglo XX se le dio otra concepción, siempre en la búsqueda de planificar las acciones futuras y alcanzar lo deseado.



A principios de este siglo, Taylor y Fayol comenzaron a utilizar en la literatura científica el concepto de la planificación, quienes buscaban sustituir el empirismo que había en las empresas por un método científico en el que la planificación fungiera como instrumento de dirección. Taylor se dedicó a diseñar los principios de la administración, de cuyo proceso surgieron 4 fundamentales:

- a. De planeación.
- b. De preparación.
- c. De control.
- d. De ejecución.

Por otro lado, Fayol desarrolló el concepto de administrar, como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar (Ortiz-Díaz, 2017a; Sánchez Jacas, 2017).

A este gremio de personajes también se une Ansoff, quien introdujo por primera vez el término a mediados del año 1950, en algunas empresas comerciales, de las cuales las más importantes fueron las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal o como también les llamó: sistemas de planeación a largo plazo (Márquez, 2018; Ortiz-Díaz, 2017).

Otros científicos han dado su definición; entre los más significativos estuvieron Sócrates, en la Grecia antigua, y Von Neuman y Morgenstern, con su obra La Teoría del Juego, que abarca el contexto de los negocios. Sánchez Jacas (2017), menciona que la obra, que consiste en una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.

Durante la Primera y Segunda Guerra Mundial, se dieron los primeros indicios de la planeación estratégica, ya que se empezó a planear estrategias para combatir al enemigo y defenderse de sus ataques. No obstante, en la mayor parte de las estrategias se basaron en la situación y condiciones del momento que se desarrollaban en ese momento, lo que hizo que el resultado no sea el esperado ni el que esperaban tener. En los años 50 y 60, es decir, después de las guerras; la planeación estratégica dejó de ser importante, ya que a nivel



mundial se presentaba una estabilidad mundial, ausencia de recesión, bajas de las tasas de inflación, baja tasa de desempleo, existencia de materiales y abundante energía (Fuentes, 2017).

Pero en los años 80 se dio un giro total a lo que pasó en los 60, se presentaron recesiones económicas, inflaciones sin precedentes, escasez de petróleo y el incremento de la competencia a nivel mundial; lo que hizo que nuevamente se dé la importancia a la planeación estratégica, en donde se comprobó que aquellas empresas que tuvieron implementadas la planificación estratégica pudieron enfrentar las diferentes situaciones y tuvieron una mejor posición sobre aquellas empresas que no la aplicaron (Fuentes, 2017).

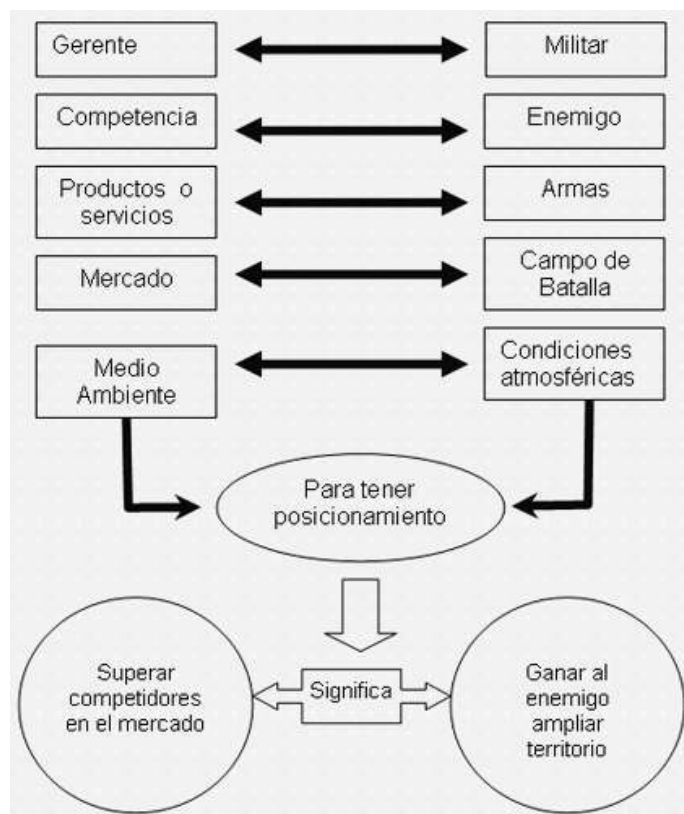
Asimismo, surge el paradigma de cultura organizacional, en donde para que una empresa tenga éxito, no solo requiere de una buena organización y una buena estrategia, sino de un grupo de personas que conformen un equipo capaz y comprometido con la institución y la estrategia (Fuentes, 2017).

En la figura 1 se puede apreciar cómo surge la planeación estratégica, en donde existe una relación entre el nacimiento de la planeación estratégica desde el sector militar al sector empresarial, teniendo como objetivo de ganar o superar.



Figura 1

Surgimiento de La Planeación Estratégica



Nota. Tomado de *Historia de la planeación estratégica* (p. 3), por L. Fuentes, 2007.

En la figura 1 se aprecian dos áreas donde se usa la planeación estratégica: en las empresas y en el ejército. La planeación estratégica se originó en el ejército. Comparando los dos lados, en una empresa la persona a cargo es el gerente, en el ejército es un oficial. El gerente la usa para vencer a la competencia, mientras que el militar la usa para vencer al enemigo. El gerente usa productos o servicios, el militar usa armas. El gerente actúa en el mercado, el militar en el campo de batalla. El gerente estudia el ambiente, el militar ve si las condiciones son favorables. Ambos buscan posicionarse y vencer a los competidores. El gerente quiere ganar más mercado, mientras que el militar quiere ampliar territorio.

1.2. Concepto y definición de planificación estratégica

Como se ha indicado en el apartado anterior la planificación estratégica como disciplina nació y se desarrolló en el sector privado de Estados Unidos en la década de 1960, su máximo apogeo como modelo de gestión se dio en la década de 1970, para decaer en la década de 1980, debido a la complejidad ambiental que comenzaron a experimentar las organizaciones de Estados Unidos; sin embargo, esta herramienta no ha perdido por completo su vigencia, pues es utilizada como mecanismo orientador del orden organizacional. (Basantes Ávalos et al., 2021).

El concepto de planeación estratégica tuvo su vínculo oficial en la teoría neoclásica de la administración, presentada por sus máximos exponentes (Drucker, Dale, Koontz, O'Donnell, Terry, entre otros), la cual se centró principalmente en el diseño de las estrategias y su directa relación con el planteamiento de los objetivos corporativos (González Millán & Rodríguez Díaz, 2020).

La siguiente infografía presenta diversas perspectivas de autores sobre el concepto de planificación estratégica.

[Definiciones de planificación estratégica](#)

Una vez visualizada la infografía puede revisar al detalle las diversas definiciones de la planificación estratégicas y con ello concluir que la planificación estratégica es un proceso a través del cual los líderes empresariales definen su visión para el crecimiento de la organización y detallan cómo van a hacerla realidad.

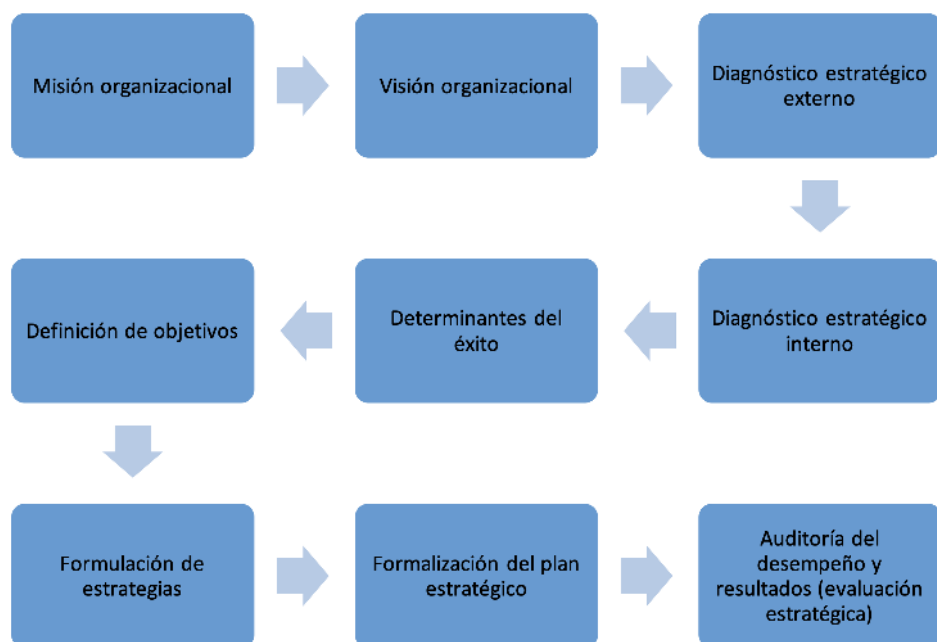
Así mismo, se puede indicar que es una herramienta de la planeación que cíclicamente inicia con el planteamiento de los objetivos corporativos, los cuales se alcanzarán por medio de las estrategias, utilizando de la mejor manera los recursos organizacionales para facilitar el proceso de toma de decisiones de la gerencia (González Millán & Rodríguez Díaz, 2020; Martins, 2024).



Con esta herramienta las empresas definen hacia dónde quieren llegar con su organización y que acciones deben realizar para lograr los objetivos establecidos. Es importante diferenciar entre un plan estratégico de un plan de acción. El primero incluye la visión y misión de la empresa, los objetivos a corto y largo plazo mientras que en el segundo son los pasos a realizar para cumplir con la dirección correcta.

Figura 2

Elementos del plan estratégico



Nota. Tomado de *Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones* (p. 39) por Chiaventao & Sapiro, 2016, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

La figura 2 presenta los nueve elementos clave del plan estratégico, fundamentales para el éxito de una empresa o agronegocio. Le invito a observar el siguiente video para conocer en detalle cada uno de estos elementos.

[Elementos de la planificación estratégica](#)

¿Qué tal le pareció el video? Con esta información usted ya conoce los elementos de la planeación estratégica (misión, visión, diagnóstico estratégico interno y externo, determinantes del éxito, definición de objetivos, formulación de estrategias, formalización del plan estratégico y auditoria del desempeño y resultados); además, de conocer en qué consiste cada uno de ellos.

1.3. Ventajas de la planificación estratégica

González Millán & Rodríguez Díaz (2020) indican que los beneficios de la planificación estratégica son:

Claridad de la visión estratégica de la organización; la debida comprensión de un entorno sumamente cambiante; el enfoque dirigido; mediante objetivos a largo plazo; a lo que tendrá importancia estratégica para la organización en un futuro; un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo; de modo independiente al de los del entorno interno; un comportamiento sistémico y holístico que involucre a toda la organización y la interdependencia con el entorno externo (p. 11).

1.4. Necesidad de una planificación estratégica

Normalmente lo que ocurre, y como se ha mencionado anteriormente, cuando una organización, empresa o agronegocio no cuenta con una planificación estratégica suelen registrar un desempeño inferior de las que sí lo hacen. Las instituciones que tienen éxito aseguran de que sus estrategias coincidan con las condiciones del entorno externo. Además, la estrategia determina la estructura y los procesos internos de la organización, los cuales se espera que tengan un impacto positivo en su operación. Estos factores significan cambios en la cultura corporativa y los estilos de gestión. Este conjunto de reglas incluye muchos cambios en la cultura y la gestión corporativa (Chiaventao & Sapiro, 2016).

La planeación estratégica tiene tres niveles que son: el estratégico, el táctico y el operacional, en la tabla 1 de detalla en qué consiste cada uno de ellos.



Tabla 1
Niveles de la planeación estratégica

Planeación	Horizonte de tiempo	Alcance	Contenido
Estratégica	Largo plazo	Macroorientada Comprende la organización como un todo.	Genérico
Táctica	Mediano plazo	Aborda por separado cada área o departamento de la organización.	Detallado
Operativa	Corto plazo	Microorientada Aborda exclusivamente cada tarea u operación.	Específico

Nota. Tomado de *Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones* (p. 28) por Chiaventao & Sapiro, 2016, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Es así que, la planeación estratégica es aquella que comprende a toda la organización, cuyas características son: horizonte de tiempo (proyección a largo plazo, en la cual incluye consecuencias y efectos a largo plazo), alcance (es el todo de una organización y se está pendiente de lograr cumplir con los objetivos de la institución), contenido y definición (está dirigido por la alta gerencia y de ahí se derivan todos los planes); la planeación táctica es la que comprende a nivel departamental o áreas, cuyas características son: horizonte en el tiempo (proyección a mediano plazo, anual), alcance (abarca a cada departamento y son aquellos quienes pretenden lograr los objetivos), contenido (genérico y detallado) y definición (está dirigido por el nivel intermedio o departamentos de la institución) y la planeación operativa que es la que abarca cada tarea o actividad específica, cuyas características son: horizonte en el tiempo (proyección a corto plazo, es inmediata), alcance (comprende cada tarea o actividad de manera aislada y se preocupa por lograr sus metas específicas), contenido (detallado, específico y analítico) y definición (está dirigido por el nivel operativo y se centra en las actividades o tareas) (Chiaventao & Sapiro, 2016).

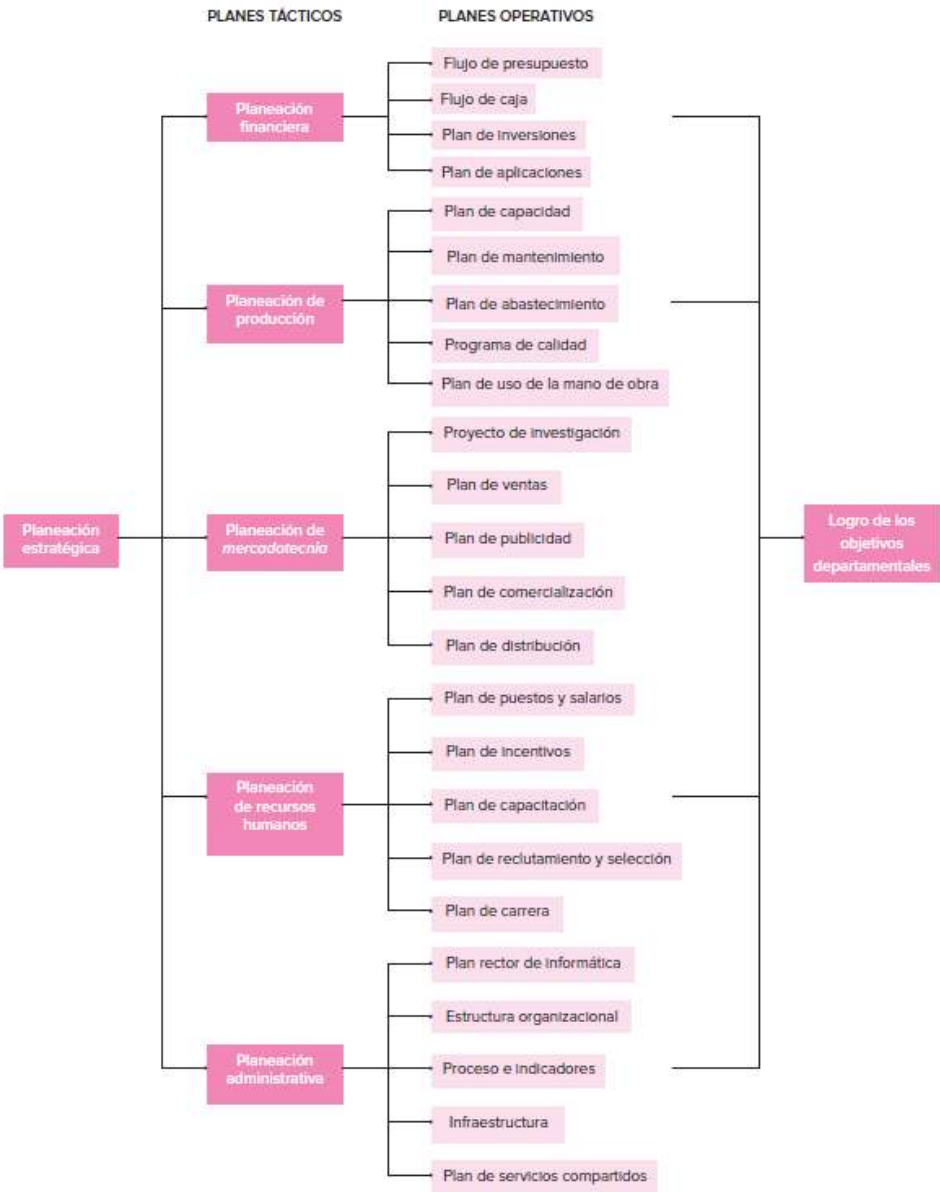


En la figura 3 se puede apreciar ya de manera institucional el desarrollo de actividades dependiendo de cada actividad que se ejecuta en la planeación estratégica.



Figura 3

Nivel jerárquico del desarrollo de las actividades de la planeación



Nota. Tomado de *Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones* (p. 30) por Chiaventao & Sapiro, 2016, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Como se muestra en la figura 3, el nivel jerárquico del desarrollo de las actividades de planificación incluye los planes tácticos y operativos, cada uno con sus respectivas acciones orientadas al logro de los objetivos organizacionales.

1.5. Determinantes de éxito de la planificación estratégica

Chiaventao & Sapiro (2016) en su obra indica que para lograr el éxito de la planeación estratégica esta debe identificar los siguientes determinantes:

- a. Contar con una visión, ya que es la inspiración y guía de lo que se debe realizar en el agronegocio.
- b. Liderar el proceso visionario cuyo liderazgo debe ser realizado por la dirección general del agronegocio.
- c. Los administradores de la organización deben ser capaces de analizar e interpretar su entorno, asegurando así una adecuada adaptación a él a través de lo que se conoce como respuesta estratégica.
- d. Es necesario desarrollar un enfoque que ajuste o mejore los aspectos internos de la organización, considerando los recursos, las competencias y las potencialidades que brindan una ventaja competitiva, así como también los factores externos del entorno.
- e. Una vez realizado en análisis interno y externo debe contar con los preceptos, donde el agronegocio establece su estructura, producto, servicios, etc., con la finalidad de mantener la estrategia que se desarrollará a largo plazo.
- f. La planeación estratégica es un proceso de aprendizaje, en su aplicación pueden, las estrategias, tener éxito como no y esto permitirá conservar aquellas que hayan presentado efectividad en su aplicación.
- g. Contar con un liderazgo interdepartamental, el compromiso de los trabajadores de todas las áreas y el conocer la visión institucional se logrará de forma innovadora y comprometida a la participación del proceso.





Actividades de aprendizaje recomendadas

Una vez que realice la revisión de los contenidos de la semana 1, lo invito a desarrollar las siguientes actividades académicas recomendadas. El hacer estas actividades le servirá como refuerzo de los temas de la semana.

1. Realice una lectura al artículo denominado [Breve reseña acerca de la planeación estratégica](#) de Ortiz-Díaz (2017). Subraye las ideas principales sobre la importancia de la planeación estratégica. La información en el documento la encontrará de la página 7 – 8. Este documento se enfocará en la importancia de la planeación estratégica en la definición de la misión, visión y estrategias de una organización. La planeación estratégica permite a las organizaciones adaptarse a cambios del entorno, establecer objetivos flexibles y evolucionar con el tiempo.
2. Revise el artículo denominado: [Planificación Estratégica con enfoque en los Agronegocios](#) de Soruco (2017) e, identifique cómo impacta la planificación estratégica en el mundo de los agronegocios. El desarrollo de esta actividad se centrará en los impactos positivos que pueden ser aprovechados para fortalecer la sostenibilidad y el crecimiento de los agronegocios.

Para el desarrollo de las actividades se sugiere realizarlo digitalmente con la ayuda de Word y subrayando digitalmente con colores en cada uno de los artículos.

Retroalimentación:

La planificación estratégica en el sector agrícola tiene una impactante efectividad al promover una perspectiva a largo plazo y procesos organizados para la toma de decisiones mejorando la eficacia operativa al alinear recursos y objetivos clave; garantizando así la adaptabilidad a las fluctuaciones del mercado y los desafíos externos mediante la



integración superior del servicio al cliente, el entendimiento del mercado y la innovación; permitiendo elevar tanto la competitividad como el liderazgo en el ámbito comercial. Además, fomentar la integración entre distintos ámbitos organizacionales -desde la fabricación hasta la distribución-, asegurando la sustentabilidad y generación de valor. Esta estrategia no solo busca impulsar las ganancias económicas, sino también fortalecer la flexibilidad y capacidad de adaptación de los negocios agrícolas en un entorno económico global en constante cambio. Por otro lado, del segundo documento se destaca el cambio de la planificación convencional hacia la planificación estratégica como algo notable y significativo en términos de flexibilidad y adaptabilidad en entornos variables y el enfoque en metas de largo plazo que esto permite lograr. La planificación estratégica va más allá de seguir un conjunto fijo de técnicas; se trata de tomar decisiones presentes considerando futuras alternativas y contingencias potenciales. Además de todo eso, fortaleciendo la gestión organizativa al integrar herramientas evaluativas que permitan una mejora constante de los procesos para así alcanzar estabilidad y competitividad de forma continua.

3. Le invito a observar el siguiente video Quiz, prestando atención a cada minuto, ya que interactuará respondiendo algunas preguntas.

[Planeación estratégica](#)

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



El desarrollo de estas actividades permitirá relacionar la planificación estratégica con los agronegocios que se puede observar en la actualidad e informarse sobre los beneficios que conlleva el contar con la planificación estratégica en su empresa. Además, es fundamental conocer la importancia del tema dado en la semana 1

4. Ahora es momento de conocer los resultados de autoaprendizaje por medio de la resolución de la autoevaluación 1.



Autoevaluación 1

Seleccione el literal correcto, solo es una la opción correcta.

1. **¿Cuál es el origen etimológico de la palabra “estrategia”?**
 - a. Del latín “strategos”, que significa líder militar.
 - b. Del griego “strategia”, que significa actitudes de un general.
 - c. Del sánscrito “strataga”, que significa planificación.
 - d. Del alemán “strategie”, que significa combate eficaz.
2. **¿Qué autor introdujo el término “planeación estratégica” en el ámbito empresarial?**
 - a. Henri Fayol.
 - b. Frederick Taylor.
 - c. Igor Ansoff.
 - d. Peter Drucker.
3. **¿Cuál fue el principal propósito de la planificación estratégica en la Primera y Segunda Guerra Mundial?**
 - a. Reducir costos en operaciones militares.
 - b. Combatir al enemigo y defenderse de sus ataques.
 - c. Expandir territorios económicos.
 - d. Reforzar alianzas internacionales.



4. ¿Qué característica diferencia un plan estratégico de un plan de acción?

- a. El nivel de detalle en la ejecución.
- b. La inclusión de objetivos a corto plazo.
- c. La definición de visión y misión organizacional.
- d. La especificidad de las tareas.

5. ¿Qué nivel de planeación estratégica tiene una proyección a mediano plazo?

- a. Planeación operativa.
- b. Planeación táctica.
- c. Planeación estratégica.
- d. Todos los niveles.

6. Según Chiaventao y Sapiro, ¿cuál es un beneficio clave de la planificación estratégica?

- a. Mayor eficiencia operativa.
- b. Independencia de las condiciones externas.
- c. Claridad en la visión estratégica de la organización.
- d. Reducción de costos internos.

7. ¿Qué determinante es esencial para el éxito de la planificación estratégica según Chiaventao y Sapiro?

- a. Reducir el impacto de las competencias internas.
- b. Garantizar un liderazgo interdepartamental.
- c. Enfocar esfuerzos solo en factores externos.
- d. Aumentar la cantidad de recursos disponibles.

8. ¿Qué modelo de administración vinculó oficialmente el concepto de planificación estratégica?

- a. La teoría clásica de Taylor y Fayol.
- b. La teoría del juego de Von Neumann y Morgenstern.



- c. La teoría neoclásica de la administración.
- d. El modelo militar de planificación.

9. ¿Qué elemento no es característico de la planeación operativa?

- a. Horizonte de corto plazo.
- b. Detalle analítico.
- c. Proyección anual.
- d. Centrarse en actividades específicas.

10. ¿Cuál fue el impacto de las recesiones económicas en los años 80 en la planeación estratégica?

- a. Se redujo su aplicación en empresas.
- b. Se dejó de considerar en el ámbito militar.
- c. Volvió a ganar importancia para enfrentar la incertidumbre.
- d. Se convirtió en un concepto teórico sin aplicación práctica.

[Ir al solucionario](#)



Resultado de aprendizaje 2

Conoce instrumentos de planificación estratégica.

Para cumplir con él en esta nueva unidad de estudio, primero es necesario conocer el modelo general del proceso estratégico y las etapas del proceso de la planeación estratégica, así como también, se revisarán algunos instrumentos para el cumplimiento de la misma. Es por ello que se debe revisar la bibliografía complementaria de Fernández (2004), cuyo título es Dirección y planificación estratégica en empresas y organizaciones, y revisar los capítulos 2, 3 y 5.

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 2

Iniciamos con el estudio de las etapas de la planificación estratégica, en la cual se revisará temas como el comprender qué es la intención estratégica, qué finalidad tiene y la parte inicial de ella que es la misión y visión organizacional; para ello se debe revisar la bibliografía complementaria de Fernández (2004) cuyo título es: Dirección y planificación estratégica en empresas y organizaciones. Y al revisar las páginas 28 a la 32, encontrará información sobre los temas a revisar en la semana.



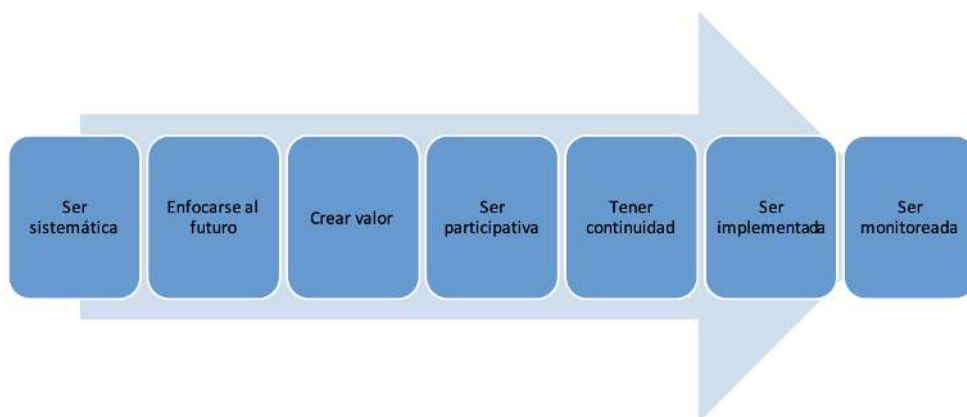
Unidad 2. Esquema de planeación estratégica en el agronegocio

2.1. Modelo general del proceso estratégico

El propósito de la planificación estratégica es formular una estrategia basada en ciertas premisas e implementar a través de tácticas y planes operativos. La planeación estratégica debe seguir ciertos aspectos como los que se detallan en la siguiente figura:

Figura 4

Aspectos Clave de la Planificación Estratégica



Nota. Adaptado de Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones (pp. 37-38), por Chiavenato & Sapiro, 2016, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Hay varias metodologías para implementar una planeación estratégica, mismas que inician con la formulación y finalizan con la implementación, como el modelo de Glueck. El modelo propuesto por Mintzberg, según lo menciona Chiaventao & Sapiro (2016)

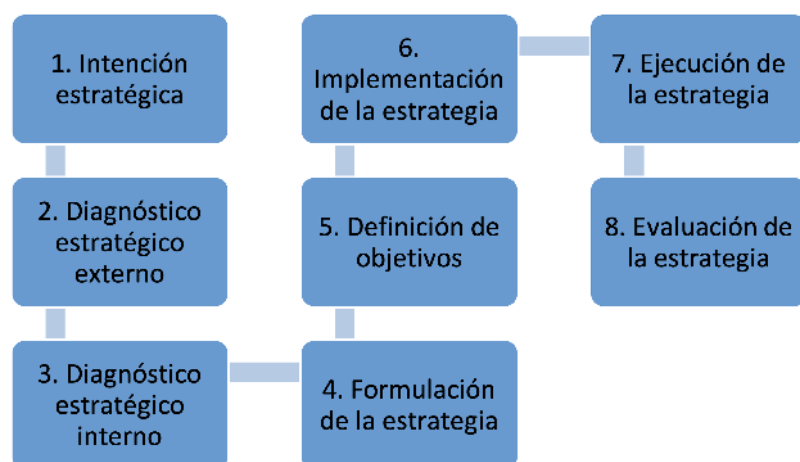
En el que el eje vertical central representa el proceso de formulación de las estrategias, el cual comprende las etapas de creación, evaluación, elección e implementación. Cuatro flujos de información y conocimiento alimentan este eje. Los dos flujos superiores representan el diagnóstico estratégico, con el análisis externo a la izquierda y el interno a la derecha; y los dos flujos inferiores son la base de las consideraciones en cuanto a los valores

de la organización. Es así que se en la presente guía didáctica se considerará el modelo del proceso de la planeación estratégica de varias influencias como el modelo de Steiner, modelo de Mintzberg y el modelo de Wheelen y Hunger (p 39).

Las etapas de la planificación estratégica se presentan en la siguiente figura para su análisis.

Figura 5

Etapas de la planeación estratégica



Nota. Tomado de *Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones* (p. 46) por Chiaventao & Sapiro, 2016, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Cada una de estas etapas son importantes para el desarrollo de la planificación estratégica; además, se detallarán las diferentes herramientas que se utilizan en cada etapa; sin duda servirá para aplicar en los agronegocios y tener una exitosa administración de este.

2.1.1. Intención estratégica (parte 1)

La intención proviene del latín “intensione” que significa: el fin que se persigue. Visto desde otros puntos de vista; por ejemplo, Teológicamente, significa “algo que ha sido formulado con anterioridad y que es válido”.

La intención estratégica se entiende como “el conocimiento de la esencia de la organización” y representa el apalancamiento o uso de todos sus recursos internos, capacidades y habilidades a efecto de cumplir sus metas dentro de un entorno de la competencia. Esta intención es la que se debe ofrecer a todos los miembros del agronegocio, en todos sus niveles, áreas o dependencias para un desempeño exitoso (Chiaventao & Sapiro, 2016).

Se dice que la intención marca el inicio de algo; es así que la intención estratégica es el inicio de la planeación estratégica y necesita un mecanismo para convertirla en acción para llegar a cumplirla o volverla real. Para ello se inicia con unas preguntas básicas que permitirán crear un mapa o camino, según Chiaventao & Sapiro (2016) las preguntas básicas son:

- **Misión organizacional:** ¿Cuál es el negocio de la organización?
- **Visión organizacional:** ¿Cómo será el negocio de la organización en el futuro?
- **Valores organizacionales:** ¿Qué es lo importante para la organización?
- **Stakeholders o grupos de interés:** ¿Quién tiene interés en obtener esos resultados? ¿Cuáles son los grupos de interés estratégicos de la organización?
- **Propuesta de Valor:** ¿Quiénes son los clientes y qué consideran valioso de los productos y servicios de la organización?
- **Objetivos organizacionales:** ¿Cuáles son los resultados que se esperan de la organización? (p. 48).

• Misión Organizacional

La Misión organizacional es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su “quehacer” como entidad, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que desarrolla y le permiten distinguirse de otras instituciones justificando de este modo su existencia. Además, refleja las expectativas de los clientes, y permite la generación de una amplia gama de objetivos y estrategias factibles sin sofocar la creatividad (Mallma, 2022).

Chiaventao & Sapiro (2016) menciona que la misión organizacional:



debe considerar aspectos como: la razón de ser, el papel de la organización en la sociedad, la naturaleza del negocio de la organización, el valor que la organización crea para sus grupos de interés y los tipos de actividades en los que la organización debe concentrar sus esfuerzos en el futuro. La declaración de la misión es un llamado general a la acción y debe partir del supuesto de que la organización como un todo se comprometerá a cumplir esa misión. Es la causa por la que se debe luchar y la razón de ser de la organización (p. 49).

▪ **Visión organizacional**

Mallma (2022) menciona que la declaración de visión es (tiempo presente) en la que desea ser y lo que la organización quiere ser en el futuro la proyección de unos 5 años una organización, presente y futuro. Por otro lado, en el reporte Emprendimiento es de todos publicado por el Central de Inversiones S.A., (2020) define a la visión como futuro deseado de la organización, es el elemento que materializa los Lineamientos Estratégicos en una meta clara, específica, retadora y motivadora para el periodo de planeación estratégica.

Chiaventao & Sapiro (2016) menciona que la visión:

debe ser, al igual que la misión, participativa, liderada por el gerente y con fundamento en los lineamientos estratégicos. Las premisas para elaborar la visión de los agronegocios son: adherencia a los hechos reales, descripción concisa pero potente y equilibrio de todos los grupos de interés (p. 54)

El proceso requiere un profundo autoconocimiento a nivel empresarial y se puede preguntar para comprender: quiénes somos, qué se valora y cuáles son los anhelos. Las etapas del proceso de elaboración de la visión de los agronegocios son: primer esbozo, etapa de coalición, dinámica de grupo, desalineación del proceso, duración y producto final. Para conocer en qué consiste cada una de ellas, le invito a consultar la siguiente tabla. (Chiaventao & Sapiro, 2016)



Tabla 2

Etapas del proceso de elaboración de la visión de los agronegocios

Etapa		Descripción
Primer esbozo:		El proceso comienza con la declaración inicial presentada por su fundador o director general, que refleja sus sueños y las demandas del mercado.
Etapa de coalición:	de	El primer esbozo se va modelando con el transcurso del tiempo en razón de la colaboración de los responsables de la organización o de sus directivos, gerentes y otros grupos de interés.
Dinámica de grupo:	de	La elaboración descriptiva de la visión de los agronegocios exige una conducción profesional del trabajo en equipo; muchas veces se requiere un aislamiento, fuera del lugar de trabajo, para poder descubrir de manera explícita las emociones y las ansiedades que son repercusiones de la formulación de la visión del agronegocio.
Desalineación del proceso:		Es imposible esperar que el proceso de la elaboración de la visión de los negocios avance de forma lineal. Se registrará un avance, pero siempre dando dos pasos hacia delante, uno hacia atrás y, a veces, caminando de lado.
Duración:		Después de que se concibe el primer esbozo, el asunto no acaba en una sola reunión y se espera que ocurra un proceso disciplinado y prioritario que durará meses.
Producto final:		El resultado del proceso es un curso viable, enfocado, flexible y fácil de entender y de comunicar que conducirá hacia el futuro.

Nota. Adaptado de *Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones* (pp. 54-55) por Chiaventao & Sapiro, 2016, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

¿Qué tal le pareció la información de la tabla? Sin duda le aportó significativamente para conocer las etapas del proceso de elaboración de la visión de los agronegocios, mismas que son: primer esbozo, etapa de coalición, dinámica de grupo, desalineación del proceso, duración y producto final.





Actividades de aprendizaje recomendadas

Ha culminado la semana 2 y seguro que cada semana ya se genera una idea clara sobre el proceso de la planeación estratégica y por ello es importante complementar lo visto con las siguientes actividades recomendadas.

1. Es importante indicar que desde esta semana en adelante la idea es que usted vaya realizando una planificación estratégica de su propio agronegocio o futura idea de negocio y pueda proyectar semanalmente los avances mediante un cuaderno digital o documento en Word y guarde cada avance para que pueda utilizar a futuro.
2. Lo invito a interactuar respondiendo las preguntas que se presentarán durante la proyección del siguiente video Quiz.

[Propósito de una Empresa, Misión, Visión, Valores, Estrategias y Objetivos.](#)

El video explica los elementos clave que conforman la identidad y dirección estratégica de una organización. Aborda el propósito (razón de existencia), la misión (actividades actuales y objetivos), la visión (aspiraciones futuras), los valores (principios éticos), las estrategias (planes para alcanzar metas) y los objetivos (metas específicas y medibles). Estos componentes aseguran una toma de decisiones coherente alineada con los objetivos a largo plazo.

3. Por otro lado, revise la bibliografía complementaria: Dirección y planificación estratégica en empresas y organizaciones de Fernández (2004) de la página 28 a la 30, y revise el ejemplo propuesto para la misión y visión. Una vez revisado, proceda a generar la misión o visión de su propio o futuro agronegocio en un documento digital. Con esto usted recordará que la misión y visión son metas en las que cada una tiene un lapso de tiempo. La misión es la más corta, mientras que la visión contempla un tiempo más largo.





Con el desarrollo de estas actividades usted irá relacionando lo descrito en la presente guía con la realidad mediante la aplicación con su idea de negocio o agronegocio que posee y podrá analizar la importancia de la planeación estratégica en el mundo de los agronegocios; así mismo ir armando la planeación estratégica de su agronegocio o idea de negocio.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 3

Unidad 2. Esquema de planeación estratégica en el agronegocio

Estimado estudiante, en esta semana se continuará con la intención estratégica y se concluirá esta etapa con la revisión de la filosofía corporativa de la organización, los grupos de interés, propuesta de valor y objetivos organizacionales. Es por ello que le invito a revisar el siguiente artículo, cuyo título es [La Planificación Estratégica y su Aporte al Desarrollo Empresarial de las MiPymes en Manabí](#) de Muñiz et al. (2022) y revisar las páginas 1 a la 12; este artículo le permitirá conocer cómo su implementación mejora la competitividad, la innovación y la captación de clientes, elementos clave para la sostenibilidad de las MiPymes en un mundo globalizado.

2.1. Modelo general del proceso estratégico

2.1.2. Intención estratégica (parte 2)

• Filosofía corporativa

Chiaventao & Sapiro (2016) mencionan que la filosofía corporativa de la organización es

una construcción ideada de adentro hacia afuera, independiente del entorno externo. Está compuesta por sus principios y valores organizacionales y por los objetivos de su misión. “Ideología” (del griego



idea, idea + logos, tratado) significa la “forma de pensar” que caracteriza a un individuo, grupo de personas u organización. La ideología constituye un sistema de ideas generales que es la base del comportamiento individual o colectivo. La filosofía corporativa de una organización incluye sus principios y valores (p. 55).



Los principios y valores organizacionales son un conjunto de conceptos y creencias generales que la organización respeta y observa y está sobre las prácticas cotidianas; estos principios deben ser conocidos por todos los niveles del agronegocio, debe ser aceptados por las personas y deben ser puestos en marcha (Fernández, 2004).

▪ Grupos de interés

Cabrera (2024) indica que “son los grupos estratégicos que se encuentran en una organización determinada, se trata de personas, grupos u organizaciones que, con su participación, directa o indirecta, influyen en los resultados estratégicos obtenidos y en el éxito del negocio, con la esperanza de obtener frutos de esa contribución. Se refiere a todos los involucrados en un proceso: accionistas, clientes, empleados, colaboradores, inversionistas, proveedores, entidades reguladoras, sindicatos, comunidad circundante, entre otros” (p.13).

El éxito de toda empresa depende de la participación de las partes interesadas y, por ello, es necesario asegurar que los directivos tomen en cuenta sus expectativas y demandas que, por lo general, incluyen la satisfacción de necesidades, la compensación financiera o el comportamiento ético. La organización debe tener ideas claras respecto de lo que los diversos grupos de interés esperan de ella cuando ejecutan el plan estratégico (Chiavenato & Sapiro, 2016; Mallma, 2022).

▪ Propuesta de valor



Todos los stakeholders procuran maximizar el valor que reciben de su relación con una organización. Los grupos viven una expectativa de valor y actúan con base en ella. El valor total para el cliente se entiende como la suma de beneficios que espera recibir del uso de un producto o servicio, o de la aceptación de un concepto. El costo total para el cliente se entiende como todos los costos generados por evaluar, obtener, utilizar y descartar el producto, servicio o concepto. Por otro lado, la organización debe tener una idea de la evaluación y el valor que merece su oferta en comparación con la de los competidores (Chiavenato & Sapiro, 2016).

▪ **Objetivos organizacionales**

El objetivo organizacional es una situación deseada que la organización pretende alcanzar. La organización alcanza la eficiencia en la medida que logra sus objetivos. No obstante, existen organizaciones que tienen varios objetivos de forma simultánea y legítima. Algunas suman nuevos objetivos a sus objetivos originales y otras los modifican con el transcurso del tiempo. Los objetivos organizacionales son unidades simbólicas e ideas que la organización pretende alcanzar y transformar en realidad.

El proceso de establecer objetivos es complejo y dinámico. Las organizaciones no persiguen un solo objetivo, pues necesitan satisfacer la enorme cantidad de requisitos que les impone el entorno y los diferentes grupos de interés. Los objetivos organizacionales tampoco son estáticos, pues están en continua evolución y modifican las relaciones de la organización con su medioambiente. Tener en cuenta los siguientes elementos: alcanzables, pero retadores, fáciles de comprender, cuantificables, deben estar alineados con la misión, visión y principios y debe existir relación Causa-Efecto entre ellos (Central de Inversiones S.A., 2020; Chiaventao & Sapiro, 2016; Fernández, 2004).





Actividades de aprendizaje recomendadas

Ha culminado la semana 3 y seguro que cada semana ya se genera una idea clara sobre el proceso de la planeación estratégica y por ello es importante complementar lo visto con las siguientes actividades:

1. En su cuaderno digital, continúe la proyección del plan estratégico y ahora le adicionará la descripción de filosofía corporativa, grupos de interés, propuesta de valor y objetivos organizacionales.
Recuerde que es fundamental que la organización tenga desde su inicio la filosofía corporativa, identificados sus grupos de interés, su propuesta de valor así como sus objetivos organizacionales, información que en la presente guía didáctica la tiene detallada.
2. Lo invito a que interactúe con las preguntas que se presentarán en la proyección del siguiente video Quiz.

[Cómo redactar objetivos estratégicos.](#)

El video proporciona una guía práctica sobre cómo formular objetivos estratégicos efectivos en una organización. Se detalla el significado y se establecen las características esenciales que los objetivos deben cumplir; ser específicos, medidos, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo. También se describen los pasos a seguir durante su formulación, con énfasis en la alineación con la misión y la visión. Por último, la disertación revela las ventajas de tener objetivos adecuadamente definidos para el éxito organizacional. Además, lo motiva a usted a ir generando sus objetivos estratégicos para su agronegocio o idea de negocio.





Ha terminado esta primera fase de la intención estratégica, en la cual se ha concluido con el establecer la filosofía organizacional, grupos de interés, propuesta de valor y los objetivos estratégicos. Felicito por su arduo trabajo y a prepararse para la siguiente semana en que se revisará la etapa del plan estratégico.

¡Ánimo!

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 4

Unidad 2. Esquema de planeación estratégica en el agronegocio

Iniciamos esta semana con el avance académico, es decir, a la segunda etapa del plan estratégico llamado diseño estratégico externo, se revisará temas como: las fuerzas disruptivas e indicadores del entorno contextual; además es importante revisar el capítulo 4 de la bibliografía complementaria titulado Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones de Chiaventao & Sapiro (2016) de la página 63 a la 77 para profundizar los temas de la semana.

2.1. Modelo general del proceso estratégico

2.1.3. Diagnóstico estratégico externo (parte 1)

Una organización debe conocer su entorno para tener éxito. El diagnóstico estratégico externo, también llamado “análisis del entorno” o “auditoría de la posición”, es lo que le permite hacer el mapa del entorno externo y de las fuerzas de la competencia que actúan sobre ella. Para tal efecto, debe obtener información acerca del contexto de los negocios, buscar las posibles amenazas y oportunidades, y encontrar la mejor manera de evitar o enfrentar esas situaciones (Chiavenato & Sapiro, 2016).

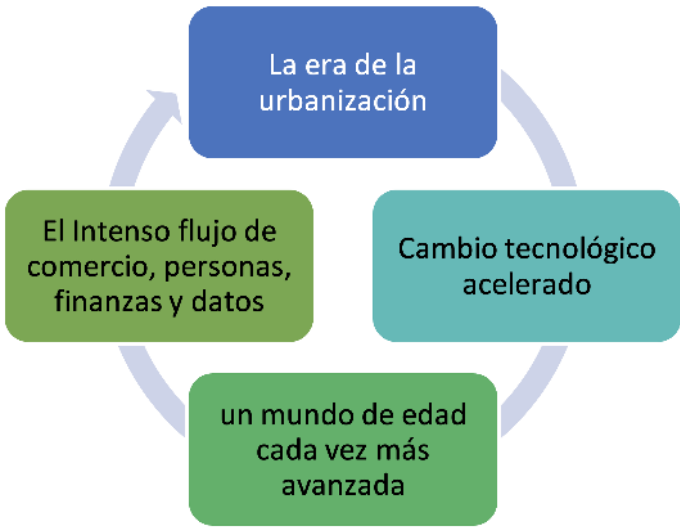
En la práctica, el diagnóstico estratégico externo se ocupa de estudiar los diversos factores y fuerzas del entorno externo, las relaciones que existen entre ellos a lo largo del tiempo y sus efectos reales y potenciales en la



organización. Se concentra principalmente en identificar las oportunidades o las amenazas reales y localizar las posibles oportunidades o amenazas futuras (Chiavenato & Sapiro, 2016; Fernández, 2004).

Según lo detalla Chiaventao & Sapiro (2016) en el diagnóstico estratégico externo, se debe tomar en cuenta el contagio de cuatro fuerzas disruptivas que están impactando profundamente el mundo actual y que son las que se muestran en la siguiente figura:

Figura 6
Fuerzas Disruptivas que Impactan el Entorno Estratégico



Nota. Adaptado de Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones (pp. 64-65) por Chiaventao & Sapiro, 2016, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.



En el entorno contextual se puede analizar a partir de sus diferentes aspectos y representan una ventaja competitiva por la información que se dispone ya que es enorme, pero puede presentar algo de complejidad por la mucha información que se posee desde varios enfoques. Es por ello, que Chiaventao & Sapiro (2016) propone los siguientes indicadores:

a. **Entorno o análisis demográfico:** Estudio estadístico de la población humana y de su distribución. Los principales indicadores que se emplean en este entorno son:

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

b. **Entorno o análisis económico:** análisis de las tendencias de las variables económicas que afectan la oferta y la demanda de productos y servicios en los mercados emplea indicadores como:

- Ingreso real de la población.
- Tasa de distribución del ingreso.
- Tasa de crecimiento del ingreso.
- Configuración geográfica (globalización).
- Patrón de consumo y gasto.
- Nivel de empleo.
- Tasa de interés, inflación y cambio.
- Mercado de capitales.
- Distribución del ingreso.
- Balanza de pagos.
- Nivel del Producto Interno Bruto (PIB).
- Reservas de divisas.



c. **Entorno o análisis político y legal:** Se refiere al análisis de las tendencias de leyes, códigos, instituciones públicas y privadas, y corrientes ideológicas. Cada vez es mayor la influencia que el proceso político legal de las sociedades ejerce en la conducta de las organizaciones. Con indicadores como:

- Política monetaria, tributaria, fiscal y de previsión social.
- Legislación tributaria, comercial, laboral y penal.
- Política de relaciones internacionales.
- Legislación para la protección ambiental.
- Políticas de regulación, desregulación y privatización.
- Legislación federal, estatal y municipal.
- Estructura de poder.

d. **Entorno o análisis sociocultural:** análisis de las tendencias de las creencias básicas, los valores, las normas y las costumbres de las sociedades. Por cuanto, las actitudes y los valores sociales, vinculados con los cambios del entorno económico, también han sufrido transformaciones, los principales indicadores utilizados en el proceso de información del entorno sociocultural son:

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



e. **Entorno o análisis tecnológico:** análisis de las tendencias del conocimiento humano, que pueden influir en el uso de las materias primas y los insumos o en la aplicación de procesos operacionales o administrativos, los principales indicadores empleados en el proceso de información del entorno tecnológico son:

- Avance tecnológico.
- Proceso de destrucción creativa.
- Aplicación en nuevos campos de la ciencia.
- Programas de investigación y desarrollo.
- Identificación de patrones aceptados.
- Manifestaciones reaccionarias frente a los avances tecnológicos.
- Adquisición, desarrollo y transferencia de tecnología.
- Velocidad de los cambios tecnológicos y actualización del país.
- Protección de marcas y patentes.
- Nivel de investigación y desarrollo del país.
- Incentivos gubernamentales para el desarrollo tecnológico.

f. **Entorno o análisis de los recursos naturales:** análisis de la disponibilidad de alimentos, agua y energía para la población humana, los principales indicadores utilizados en el proceso de los recursos naturales son:

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

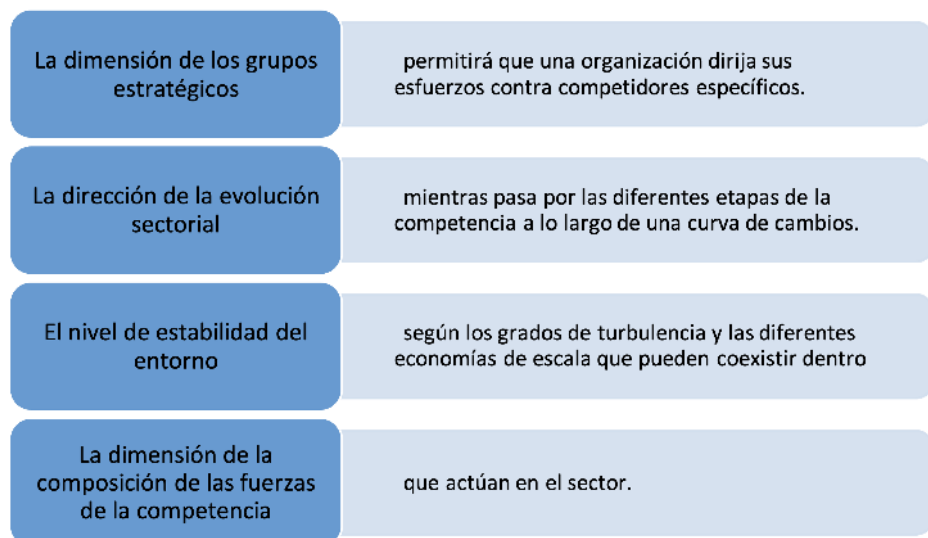
Además, el análisis sectorial permite conocer el sector de actividad y se debe complementar con una estimación, cuantitativa y cualitativa, de los índices de desempeño real y potencial del mercado del sector analizado. Al analizar el sector de actuación, la organización debe tener una percepción más definida



de las oportunidades y las amenazas del entorno que pueden influir en su desempeño competitivo. Este análisis se debe elaborar con base en 4 dimensiones las cuales se presentan en la siguiente figura.

Figura 7

Dimensiones del análisis sectorial



Nota. Tomado de *Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones* (p. 75) por Chiaventao & Sapiro, 2016, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Cada una de estas dimensiones aportará sin duda a conocer de manera más amplia el contexto en el entorno y aportarán para el desarrollo del diagnóstico estratégico externo.

Además, también es importante conocer los grupos estratégicos, que se compone de las organizaciones de un sector que siguen opciones estratégicas semejantes y orientadas a grupos de clientes similares. La identificación de los grupos estratégicos constituye una referencia intermedia entre la visión general del sector y la evaluación aislada de la organización (Chiaventao & Sapiro, 2016).



Los grupos estratégicos se definen por la similitud en las opciones estratégicas de las organizaciones que los integran, lo que puede generar distintos niveles de rivalidad entre ellas, dependiendo de varios factores. A continuación, se presentan estos factores (Chiaventao & Sapiro, 2016; Mallma, 2022).

1. **Grado de superposición de los mercados meta:** Como sucede en el sector de la televisión por suscripción, en el cual todas las empresas se enfocan hacia los mismos clientes potenciales. El servicio puede ofrecer tecnología por medio de satélite, cable, microondas y hasta Internet, pero la disputa por el suscriptor es enorme
2. **Resultado de la diferenciación de productos:** Si las estrategias de las empresas pertenecientes al grupo estratégico ofrecen productos, servicios o marcas distintas, la ferocidad competitiva del grupo tenderá a ser menor. Es el caso de los fabricantes de pantalones de mezclilla que forman un grupo estratégico, pero los consumidores no evalúan igual los productos de cada empresa.
3. **Grado de superposición de las dimensiones estratégicas:** Si la concentración de los grupos alrededor de las mismas dimensiones estratégicas escogidas fuera mayor, se presentará un hacinamiento considerable. Si hubiera grupos estratégicos con empresas que basan su competencia en la marca, la tecnología o la actuación cerca de los canales, la tendencia será que, aun cuando no se enfoquen en el mismo mercado, puede surgir competencia por la puntuación de la marca, el liderazgo en el avance tecnológico o la cobertura del mercado

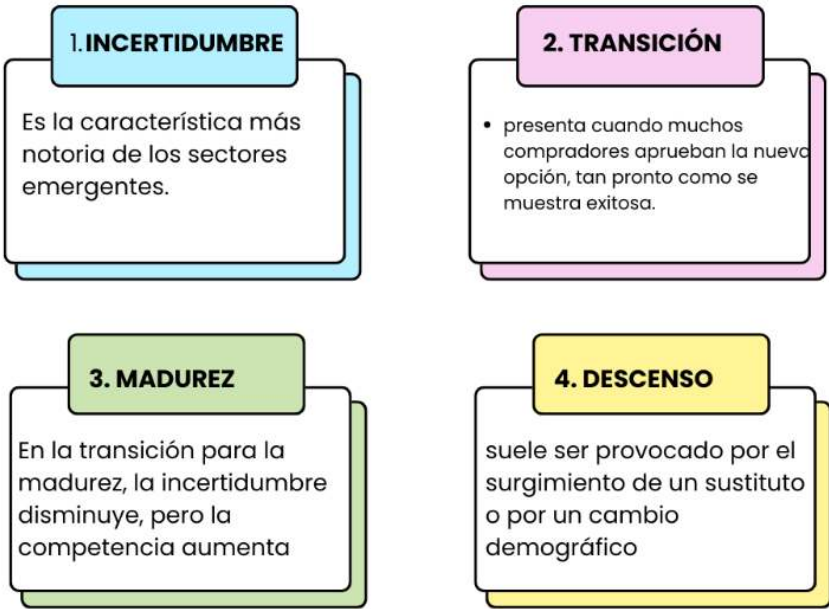
Los factores de rivalidad detallados declaran que son: el grado de superposición de los mercados meta, resultado de la diferenciación de productos, grado de superposición de las dimensiones estratégicas.

Según lo menciona Chiaventao & Sapiro (2016), en su texto es importante seguir la evolución del sector porque esta afectará las condiciones de su actividad para recibir inversiones y los esfuerzos de las organizaciones que actúan en él; además, exige ajustes estratégicos en lo planeado. El concepto



del ciclo de vida de los productos se puede asociar al intento por anticipar la evolución sectorial y estos pasan por cuatro etapas que se aprecia en la siguiente figura.

Figura 8
Etapas de la competencia en la evolución sectorial



Nota. Tomado de *Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones* (p. 76 -77) por Chiaventao & Sapiro, 2016, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Estas etapas de incertidumbre, transición, madures y descenso permitirán desinvertir o concentrarse en cubrir de manera eficiente un nicho atractivo del sector.





Actividades de aprendizaje recomendadas

Se ha concluido una semana más de aprendizaje y cada vez va aprendiendo más sobre el plan estratégico que sin duda es fundamental para la puesta en marcha de los agronegocios. Ahora le invito a desarrollar las siguientes actividades que enriquecerán el conocimiento de la semana.

1. Realice una lectura al capítulo 4 de la bibliografía complementaria titulado Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones de Chiaventao & Sapiro (2016) de la página 63 a la 77 y, subraye digitalmente las ideas principales, finalmente puede realizar un organigrama sobre los temas que se revisaron en la presente semana.

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

El capítulo profundiza en la definición de la intención estratégica de una organización, que incluye la misión, visión y valores corporativos. Se destaca la importancia de establecer una misión clara que refleje la razón de ser de la empresa, una visión que proyecte sus aspiraciones futuras y valores que guíen la conducta organizacional. Además, se discuten las características que deben tener estos elementos para orientar eficazmente la dirección estratégica y lograr una alineación coherente en todos los niveles de la organización.

2. Gamificación: el cumplimiento de esta actividad contribuirá con su conocimiento competitivo y organizacional a través de los indicadores de categorías generales del entorno o análisis. Para ello, le invito a desarrollar el siguiente juego de relacionar.

[Diagnóstico estratégico externo](#)

Este aprendizaje le proveerá de herramientas de comunicación estratégica, asertiva y de prevención, logrando autoconocimiento y autorregulación.



¡Seguro que desarrolló el juego de relacionar! Esto le permitirá fortalecer los temas de indicadores del entorno de cada uno de ellos, como el conocimiento del entorno de las relaciones, como el análisis sectorial, grupos estratégicos y la rivalidad entre grupos. Ahora puede continuar con el aprendizaje de la siguiente semana.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 5

Unidad 2. Esquema de planeación estratégica en el agronegocio

Bienvenidos a esta nueva semana de aprendizaje. Para este viaje académico conocerá sobre el análisis del sector con la herramienta de las cinco fuerzas de Porter, para lo cual le invito a revisar el artículo científico de Espinoza & Espinoza (2020), cuyo título es: [Las Fuerzas de Porter: estrategias luego de su aplicación](#) de las páginas 4 a 6 y el artículo de Mallma (2022) titulado [Planificación estratégica](#) de las páginas 8 y 9, en estos dos artículos podrá ampliar los temas de la semana. Además, en las actividades recomendadas hay videos ilustrativos de la aplicación de estas fuerzas de Porter.

2.1. Modelo general del proceso estratégico

2.1.4. Diagnóstico estratégico externo (parte 2)

a. Modelo de análisis sectorial de Porter

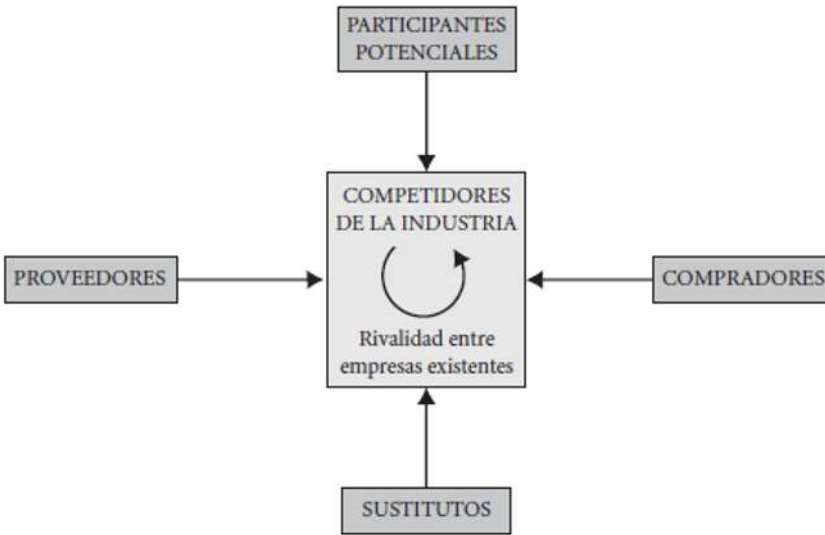
Hay varios modelos que se pueden utilizar para el análisis sectorial externo, pero el más conocido y que es eficaz es el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Michael Porter es académico de estrategia de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard. Las cinco fuerzas que intervienen son: amenaza de nuevas organizaciones, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, amenaza de



productos sustitutos e intensidad de la rivalidad entre competidores (Case et al., 2012; Fernández, 2004). En la figura 9 se pueden apreciar las fuerzas que impulsan la competencia en la industria.

Figura 9

Fuerzas de Porter



Nota. Tomado de *Principios de economía* (p. 294) por (Case et al., 2012) , Pearson Education, Inc.

Estas cinco fuerzas de Porter; participantes potenciales, compradores, sustitutos, proveedores y rivalidad entre empresa existentes, son fundamentales para el análisis sectorial y es por ello que ahora se conocerá en que consiste cada una de ellas.

▪ **Amenaza de nuevas organizaciones:**

Según lo menciona (Fernández, 2004), la aparición de nuevos competidores en el mercado se ve afectada por una serie de factores a considerar, básicamente barreras de entrada, que facilitan la aparición de nuevos competidores si son pocas y débiles, pero que pueden dificultarla. Por otro lado, (Alonso, 2024), indica que algunos de estos nuevos competidores pueden ofrecer un valor añadido que no se había

contemplado; además, determinar el número de competidores nuevos y analizar el grado de amenaza que suponen ayudará a proteger la cuota de mercado. Para saber si la amenaza de nuevos competidores es elevada se debe tener en cuenta varios factores: como la barrera de entrada de la industria (grado de dificultad con la que se encuentra una empresa que quiere entrar en dicha industria. A menudo, estas barreras de entradas están relacionadas con el grado de inversión necesaria, aunque puede haber otro tipo de barreras legales, fiscales, etcétera) y las economías de escala (Cuando las economías de escala no son fuertes es más fácil que otros agentes u organizaciones accedan a nuestra industria).

Hay varias preguntas que se puede plantear para realizar el análisis de esta fuerza de Porter. Algunas que pueden ayudar a valorar la facilidad o dificultad de entrada de nuevos competidores en el mercado como lo mencionan (Alonso, 2024; Fernández, 2004), las preguntas son:

- ¿Qué inversiones de capital necesitan estos nuevos competidores para entrar en el mercado?
- ¿Tienen acceso fácil a los canales de distribución y canales de venta?
- ¿Cuentan con economías de escala significativas?
- ¿Cuál es la fortaleza de su imagen de marca?
- ¿Tienen fácil acceso a las materias primas?
- ¿Existen economías de escala que aconsejen a algunos competidores aumentar su actividad penetrando en el sector?
- ¿Es muy fuerte la marca que le identifica, como para disuadir de penetrar el sector?
- ¿Puede haber diferencias en el producto que presenta el nuevo competidor?



Respondiendo están incógnitas se tendrá cubierta la primera fuerza de Porter y podemos avanzar con la segunda fuerza.

▪ Poder de negociación de los proveedores



Los proveedores y su poder de negociación son otro de los elementos de las 5 fuerzas de Porter. Así, estos juegan un papel clave en el nivel de competencia de la organización ya que pueden influir directamente en el precio de los productos o servicios, así como en la calidad del producto. Contar con una buena cartera de proveedores es fundamental para mejorar el posicionamiento dentro de una industria. El poder de los proveedores en la industria será más o menos determinante en función de: el grado de concentración de los proveedores, el coste que supone cambiar de proveedor es elevado y que no existen muchos proveedores que ofrezcan un servicio o producto determinado. Para esta fuerza se pueden generar las siguientes preguntas para su análisis:

- ¿Les resulta fácil a mis proveedores encontrar clientes?
- ¿Están obligados a subir los precios?
- ¿Está la industria de los proveedores más concentrada que mi industria?
- ¿Se puede formar alianzas con los proveedores?
- ¿Hay insumos sustitutivos?
- ¿Tiene importancia para el proveedor el consumo de volumen de la empresa?

(Alonso, 2024; Fernández, 2004)

▪ Poder de negociación de los compradores

Esta es otra fuerza a analizar donde los clientes pueden afectar claramente a la diferencia competitiva, especialmente los de mayor tamaño y fuerza financiera. Los clientes son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector. Un grupo de clientes cuenta con poder de negociación si hay pocos compradores, los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí (Espinoza & Espinoza, 2020; Mallma, 2022).



En el texto de Chiaventao & Sapiro (2016) hace conocer que los compradores de un sector tienen poder cuando:

- Están adquiriendo gran parte del total de la producción del sector.
- El producto adquirido responde a una parte significativa de los costos de los compradores.
- Los productos del sector no son diferenciados ni estandarizados.
- Los compradores pueden presentar una amenaza concreta de integración hacia atrás. El sector automovilístico está ofreciendo un servicio de ventas nacionales en línea para proporcionar servicios adicionales al cliente.

▪ **Amenaza de productos sustitutos**

Primero es necesario conocer qué es un producto sustituto. Un producto sustituto es aquel producto que cumple la misma función (o similar) que el producto de un sector mediante formas distintas (Espinoza & Espinoza, 2020). También, se conocen como bienes o servicios diferentes que provienen de fuera del sector y desempeñan las mismas funciones que un producto fabricado en el sector (Chiaventao & Sapiro, 2016).

Otros autores, como Mallma (2022), lo ven como una oportunidad de compañías que comercializan productos sustitutos o elecciones a la entrada en el área. El examen de la amenaza de entrada de productos sustitutos facilita que la compañía planifique tácticas para evitar la penetración de otras compañías que venden sus productos o en cualquier situación las tácticas que les permitan desafiar a ellas”.

▪ **Intensidad de la rivalidad entre competidores**

Esta fuerza de Porter se refiere a compañías que compiten de manera directa en la misma área, que da el mismo tipo de producto. El detalle de la rivalidad entre competidores facilita que la compañía compare sus tácticas o provecho confrontados con sus oponentes y, entonces, sepa, entre otras cosas, hacer mejor o rediseñar las tácticas establecidas



(Mallma, 2022); además, permiten a la organización adoptar formas como: descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector.



La rivalidad es más intensa cuando los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia, el crecimiento del sector es lento, las barreras de salida son altas.

Chiaventao & Sapiro (2016), mencionan que los factores que influyen en la intensidad de la rivalidad entre las organizaciones son:

- Competidores numerosos o igualmente equilibrados.
- Crecimiento lento del sector.
- Costos fijos altos.
- Capacidad aumentada en grandes incrementos.
- Competidores divergentes en términos de metas y estrategias.
- Apuestas estratégicas elevadas.

Estas cinco fuerzas desarrolladas por Michael Porter son las que los autores usan para generar el análisis del mercado competitivo y brindar una guía que sirva para los estrategias para formular sus estrategias dentro de la competencia. Las cinco fuerzas competitivas exponen por qué la rentabilidad del sector es como es.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Felicitaciones por culminar esta semana de aprendizaje y esta vez ha conocido ya una herramienta de análisis para los agronegocios y que también es parte de la planeación estratégica. Es fundamental realizar



actividades de aprendizaje con la finalidad de aplicar lo conocido durante esta semana y en la clase síncrona, es por ello que le invito a desarrollar las siguientes actividades que enriquecerán su conocimiento.

1. Realice una lectura al capítulo 3 de la bibliografía complementaria Dirección y planificación estratégica en empresas y organizaciones de Fernández (2004) de la página 43 a la 50 y subraye digitalmente las ideas principales para cada fuerza de Porter y realice un cuadro sinóptico de las fuerzas.

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

Las fuerzas de Porter son fundamentales para realizar el análisis del entorno competitivo de una industria y organización. Gracias al análisis de Porter se puede contar con un mapa de la competencia y medir la rentabilidad de la organización.

2. Revise los siguientes videos:

- [Módulo 3 - Lección 1: Las 5 fuerzas de Porter. Caso de aplicación: Parte 1](#)
- [Módulo 3 - Lección 2: Las 5 fuerzas de Porter: Caso de aplicación: Parte 2](#)

Estos videos le ejemplifican las fuerzas de Porter para una mejor comprensión y uso de esta herramienta; además, analizan cómo las cinco fuerzas de Porter—rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos entrantes, poder de proveedores, poder de clientes y amenaza de productos sustitutos—afectan la competitividad en una industria específica. A través de un caso práctico, se demuestra la aplicación de este modelo para evaluar el entorno competitivo y formular estrategias empresariales efectivas.



3. Finalmente, usted ya puede continuar con su planificación estratégica y esta vez aplicarlo con su agronegocio o idea de negocio en su cuaderno digital.



Seguro que el desarrollo de las actividades le permitirá llevar un aprendizaje sólido y sobre todo real al ir realizando cada semana su avance en su cuaderno digital. Ahora puede continuar con el aprendizaje de la siguiente semana.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 6

Unidad 2. Esquema de planeación estratégica en el agronegocio

Estimado estudiante, una vez revisado el tema del diagnóstico estratégico externo, está listo para iniciar el estudio del diagnóstico estratégico interno, en el cual conocerá en qué consiste y las herramientas para su respectivo análisis. Es por ello, que le invito a realizar una lectura crítica al capítulo 5 de la bibliografía complementaria de Fernández (2004) titulado: Dirección y planificación estratégica en empresas y organizaciones.

2.1. Modelo general del proceso estratégico

2.1.5. Diagnóstico estratégico interno (parte 1)

Esta fase del proceso de la planeación estratégica corresponde al análisis interno, en este análisis revisaremos 4 fases: inventario de los temas estratégicos (los aspectos positivos y negativos internos de la gestión empresarial), jerarquización de los temas estratégicos (identificación de los más importantes), selección (de los que deben ser objeto de análisis) y análisis (de los temas seleccionados) (Fernández, 2004); y para poder realizar



este análisis se utiliza algunas herramientas como por ejemplo, el FODA (DAFO o Tows Analysis, Gran Bretaña; Swot en EE. UU.). En la figura 10 se presentan los temas que deben ser colocados en cada apartado.

Figura 10

FODA de los temas estratégicos



Nota. Tomado de *Dirección y planificación estratégica en empresas y organizaciones* (p. 68), por A. Fernández, 2004, Ediciones Díaz de Santos.

La figura 10 indica qué tema estratégico corresponde analizar en cada cuadrante, como es en el cuadrante de fortalezas se debe centrar en lo positivo de la situación actual o interna del agronegocio, en el cuadrante de oportunidades lo positivo de la situación futura o externa de la empresa, en el cuadrante de debilidades considerar lo negativo de la situación actual o interna de la empresa y finalmente en el cuadrante de amenazas los temas negativos de la situación actual o externa de la empresa.

En el uso de esta herramienta se debe considerar el realizarlo con todo el equipo de trabajo y analizarlo detenidamente; en muchas ocasiones generan una confusión de colocación de los temas por factor tiempo de involucra el



desarrollar esta metodología o el desconocimiento de la misma, por eso es fundamental explicar a su equipo de trabajo en qué consiste la herramienta y qué información corresponde en cada cuadrante.

Una vez conocida la herramienta, ahora se retoma el tema de las cuatro fases para el análisis interno y podrá observar la fusión de las fases con la herramienta FODA ya que se indicará la forma de trabajo, el uso y el desarrollo de las fases; es decir, una fusión entre herramienta y fases del diagnóstico interno.

▪ **Inventario de los temas estratégicos**

Fernández (2004) dice que para llenar la herramienta puede utilizarse varios procedimientos y todos ellos orientan a la obtención del mayor número de ideas, estas ideas se jerarquizan y seleccionan y algunas de ellas probablemente se eliminen. Para llevar a efecto el FODA se debe reunir con personas de varios niveles de la organización, contar con un facilitador o moderador quien dirige la sesión y extrae el mayor número posible de ideas de los asistentes. Puede utilizar la técnica de brainstorming ya que con esta técnica se admite que la cantidad de ideas es más importante que su calidad, la crítica de las ideas pasa a otro momento. Así mismo, puede preparar un check-list de temas estratégicos, basándose en las largas listas que figuran en los manuales de la literatura especializada o también emplear una matriz de creación propia, en función de las relaciones con el entorno.

▪ **Jerarquización y selección de los debilidades y fortalezas**

Aquí es en donde los temas estratégicos internos, los defectos y fortalezas, se jerarquizan, para ello conocerá el proceso de ejecución de esta fase. Se relacionan todos los defectos y fortalezas identificados en la fase de inventario. Se determina, para cada uno de ellos, su importancia; esta importancia se decreta considerando la que tiene cada tema estratégico para el logro de los objetivos de la organización. Se clasifica en A (alta), M (media) o B (baja). Posterior a ello, se procede a calificar. Luego se ve su evaluación, si la organización no hace nada por mejorar el tema estratégico,



esta sería calificación disminuiría. Finalmente, selecciona el tema para su análisis detallado. No hay una regla fija, es una combinación de los tres criterios. Por ejemplo, si la imagen ante los clientes tiene una importancia alta, está relativamente mal y puede ir a peor, es un tema que tiene que ser estudiado (Fernández, 2004). Le invito a revisar la siguiente tabla:



Tabla 3

Ejemplo de la jerarquización y selección de debilidades y fortalezas

Jerarquización y selección D + F																	
Número	Temas estratégicos	Importancia			Calificación						Evolución						¿Seleccionar?
		A	M	B	-3	-2	-1	+1	+2	+3	-3	-2	-1	+1	+2	+3	
T1	Imagen ante los clientes																Sí
T2	Productividad																
T3	Calidad de productos																
T4	Fuerza de ventas																
T5																	

Nota. Tomado de *Dirección y planificación estratégica en empresas y organizaciones* (p. 75), por A. Fernández, 2004, Ediciones Díaz de Santos.

En la tabla 3 puede apreciar un ejemplo de la selección de los temas estratégicos para las debilidades y fortalezas; los temas estratégicos son detallados en la parte izquierda y se procede con el proceso para saber cuál de todos los temas se selecciona y cuáles no.

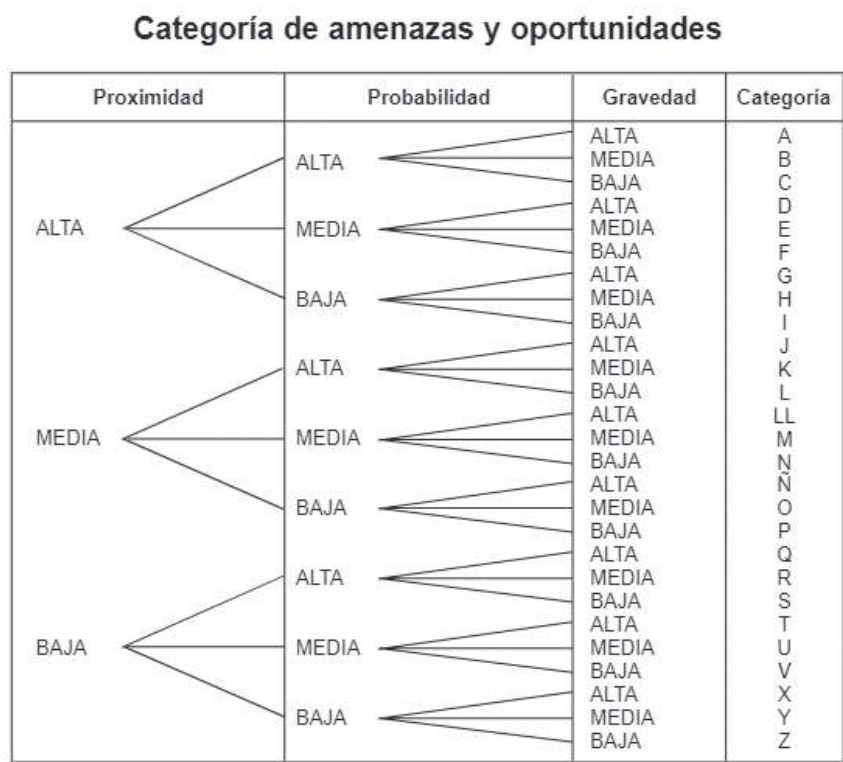
- **Jerarquización y selección de los amenazas y oportunidades**



Se usa una metodología diferente a la anterior, la cual consiste en identificar las amenazas y oportunidades, señalar la proximidad de acaecimiento (alta, mediana, baja), probabilidad de que ocurra y gravedad.

Se seleccionan los temas estratégicos cuya categoría sea una letra más próxima al comienzo del diccionario. Las categorías no son las mismas si en vez de la secuencia proximidad-probabilidad-gravedad, se utilizará otra como probabilidad-gravedad-proximidad. Sobre el tema hay que ponerse de acuerdo porque es un tema psicológico: hay directivos que dan más peso a una amenaza casi inmediata que a una muy grave (Fernández, 2004). Observe la siguiente figura:

Figura 11
Esquema de la jerarquización y selección de amenazas y oportunidades



Nota. Tomado de Dirección y planificación estratégica en empresas y organizaciones (p. 77), por A. Fernández, 2004, Ediciones Díaz de Santos.

En la figura 11 puede apreciar el esquema de la selección de los temas estratégicos para las amenazas y oportunidades. Al integrar un cuadro de las oportunidades y amenazas más importantes que puede enfrentar una unidad de negocios en particular, es posible caracterizar su grado de cualidades en general.

Finalmente, hay un método IBM para jerarquizar los temas estratégicos independientemente de su cuadrante. Según Fernández (2004), en la revista de la Asociación Británica de Planificación, el Strategic and Long Range Planning se publicó un artículo por dos directivos de la filiar de IBM sobre una metodología para seleccionar los temas estratégicos, en la figura 12 puede apreciar el método.



Figura 12

Metodología IBM para jerarquizar temas estratégicos

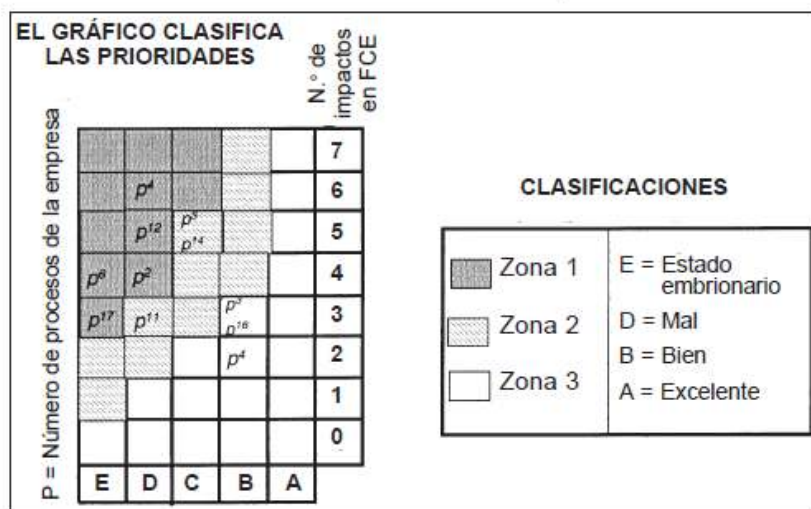
		Factores críticos de éxito											
Proceso de la empresa	Hacer de una misión una agenda											Suma	Calificación
		Productos de 1ª calidad	Nuevos productos que satisfacen al mercado	Proveedores excelentes y capacitados	Trabajadores excelentes y motivados	Excelente satisfacción del cliente	Nuevas oportunidades de negocio	Costos de distribución bajos					
Investigar el mercado											3	C	P1
Medir la satisfacción del cliente											4	D	P2
Anunciar los productos											3	B	P3
Analizar la competencia											6	D	P4
Medir la calidad del producto											6	C	P5
Formar a los vendedores											4	E	P6
Formar a los empleados											6	C	P7
Definir necesidades de nuevos productos											4	C	P8
Tramitar los pedidos											3	B	P9
Desarrollar nuevos productos											6	B	P10
Analizar quejas de clientes											4	D	P11
Negociar diseños de fabricación											5	D	P12
Definir las destrezas futuras											1	C	P13
Seleccionar vendedores											5	C	P14
Apoyar a la empresa											3	C	P15
Apoyar los actuales proyectos											3	B	P16
Analizar los clientes o negocios potenciales											3	E	P17
Anunciar los nuevos productos											4	C	P18

Nota. Tomado de *Dirección y planificación estratégica en empresas y organizaciones* (p. 78), por A. Fernández, 2004, Ediciones Díaz de Santos.

Como pudo observar hay dos conceptos: procesos empresariales y los factores críticos de éxito. Un equipo de proyecto formado por directivos se reúne con un facilitador y comienza por identificar los procesos (investigar el mercado, medir la satisfacción del cliente, anunciar los productos, etc.). Luego determina el segundo eje, los factores críticos de éxito, es decir, las características que hacen que la empresa tenga éxito y que son la fuente de un sistema de información para la dirección. Posterior a ello, se marcan que procesos afectan a los factores críticos de éxito, el número de impactos se anota en la columna "suma", se califica cada uno de los procesos con una A (excelente), B (bien), C (regular), D (mal) o con una E (estado embrionario). Ahora se pasan estos resultados al esquema de la figura 13.

Figura 13

El método de IBM-Europa



Nota. Tomado de *Dirección y planificación estratégica en empresas y organizaciones* (p. 80), por A. Fernández, 2004, Ediciones Díaz de Santos.

En la figura 13 se registran los resultados de los procesos, uno de cuyos ejes es el número de impactos y el otro la calificación. Aquellos procesos que afectan a más factores críticos de éxito y que estén peor calificados son los que hay que analizar. En este caso, son el P4 (analizar las competencias), el P12 (negociar diseños de fabricación), el P5 (medir la calidad del producto) y el P14 (seleccionar vendedores) (Fernández, 2004).

▪ Análisis de los temas estratégicos seleccionados

Una vez seleccionados los temas estratégicos, ya se puede proceder a analizarlos. Las técnicas más frecuentes son dos: el análisis dimensional, y el análisis de causas y efectos.

El análisis dimensional consiste en formularse seis preguntas en torno al tema estratégico que estamos analizando:

- ¿En qué consiste el problema?

- ¿Cómo se manifiesta el problema?
- ¿Dónde se produce?
- ¿Quién lo produce, o a quién afecta?
- ¿Cuándo se produce el problema, o desde cuándo?
- ¿Cuánta importancia tiene?

A continuación, en la tabla 4 se presenta un ejemplo del análisis dimensional.

Tabla 4

Ejemplo del análisis dimensional

Pregunta	Respuesta
¿En qué consiste el problema?	Los trabajadores faltan al trabajo con frecuencia sin justificación.
¿Cómo se manifiesta?	Al incorporarse, pretextan razones personales que no autorizan la ausencia.
¿Dónde ocurre?	En especial en los departamentos de producción.
¿Quién lo produce, o a quién afecta?	En la mayor parte de los casos, personal joven de reciente ingreso.
¿Cuándo se produce, o desde cuándo?	Desde hace un año se ha agudizado; las faltas son los lunes por lo general.
¿Cuánta importancia tiene?	Afecta a un 10% de la plantilla, a veces, puestos clave para la producción.

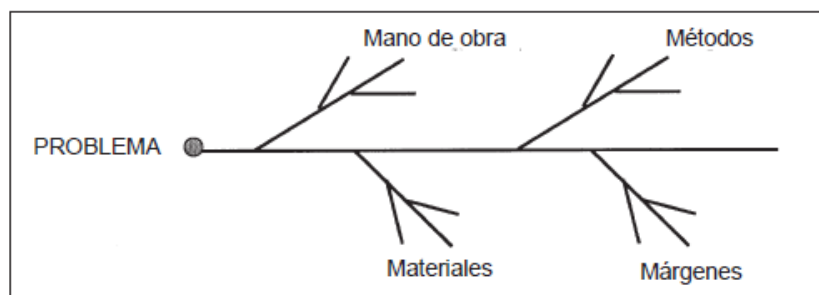
Nota. Tomado de *Dirección y planificación estratégica en empresas y organizaciones* (p. 81), por A. Fernández, 2004, Ediciones Díaz de Santos.



Como pudo observar, en el ejemplo el problema es que los trabajadores faltan al trabajo con frecuencia sin justificación. Por otro lado, en el análisis de causa y efectos, se consideran las preguntas del análisis dimensional, pero se suma la pregunta ¿Por qué? a lo cual se responde con el árbol o diagrama de causa y efectos, observe la figura 14.

Figura 14

Diagrama causa efecto



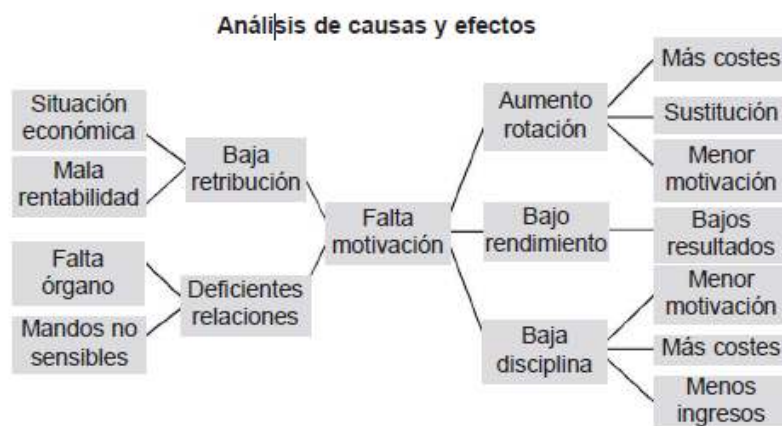
Nota. Tomado de *Dirección y planificación estratégica en empresas y organizaciones* (p. 82), por A. Fernández, 2004, Ediciones Díaz de Santos.

En este diagrama se puede apreciar los factores que pueden producir en la fábrica un problema: mano de obra, métodos, materiales y máquinas. Cada uno de ellos puede, a su vez, descomponerse: los problemas con la mano de obra pueden tener como causa que la gente no sepa trabajar, que no quiera, o que no pueda.

En la planeación estratégica este esquema cambia a árbol de causa y efectos, como se aprecia en la figura 15.

Figura 15

Árbol de causas y efectos



Nota. Tomado de *Dirección y planificación estratégica en empresas y organizaciones* (p. 83), por A. Fernández, 2004, Ediciones Díaz de Santos.

En este árbol se analizan las causas de primer orden y para cada una de ellas se establece la causa de segundo orden. Puede haber causas de un orden más atrasado, tercero, o cuarto. El análisis de las causas se detiene cuando se encuentra una causa sobre la que no se puede actuar o son pequeñas. Se hace el análisis de las causas, porque atacándolas y eliminándolas se pierden sus efectos. Se hace el análisis de las consecuencias para ver la importancia del tema (Fernández, 2004).



Actividades de aprendizaje recomendadas

Una semana más con un avance académico ¡Felicidades! Ha sido una semana con un enriquecimiento teórico y práctico al conocer herramientas, técnicas y metodologías para el diagnóstico interno estratégico. Ahora es tiempo de practicar con ejemplos o con su agronegocio, para ello va a realizar las siguientes actividades:

1. Realice una lectura al capítulo 5 de la bibliografía complementaria *Dirección y planificación estratégica en empresas y organizaciones* de

(Fernández, 2004) y subraye digitalmente las ideas principales para cada fuerza de Porter y revise el ejemplo de cada herramienta o metodología.

La bibliografía complementaria analiza diversas alternativas estratégicas, como la diferenciación, el liderazgo en costos y la focalización, y se discuten las herramientas para evaluar y seleccionar la estrategia más adecuada según el contexto organizacional. Además, se enfatiza la importancia de alinear las estrategias con la misión y visión de la empresa para lograr una ventaja competitiva sostenible.

2. Lo invito a continuar con su planificación estratégica y esta vez aplicarlo con su agronegocio o idea de negocio en su cuaderno digital, realizando el diagnóstico interno estratégico.

Por ejemplo, la asociación de productores de café “Café de Origen” está ubicada en una región montañosa de la ciudad de Loja, Ecuador, en Suramérica. Esta asociación está constituida por pequeños productores que buscan mejorar la calidad de su café y aumentar su competitividad en el mercado. Se han planteado tres objetivos en su planificación estratégica que son: mejorar la calidad del café, aumentar la participación en el mercado nacional e internacional y fomentar prácticas sostenibles y responsables. Le invito a visualizar el análisis FODA, la Metodología IBM para jerarquizar temas estratégicos y el diagrama causa-efecto del caso expuesto en el siguiente módulo didáctico.

[Ejemplo del diagnóstico estratégico interno \(parte 1\)](#)

Seguro que el desarrollo de las actividades le permitirá llevar un aprendizaje sólido y enriquecedor, ya que va practicando lo aprendido con su negocio.





Semana 7

Unidad 2. Esquema de planeación estratégica en el agronegocio

Estimado estudiante, en la presente semana continuamos con el estudio del diagnóstico estratégico interno, en el cual conocerá la evaluación de la competitividad, la arquitectura organizacional, la organización por procesos, las competencias esenciales y las cadenas de valor y el sistema de valor. Es por ello, que le invito a realizar una lectura crítica al capítulo 6 de la bibliografía complementaria de Chiaventao & Sapiro (2016) titulado: Planeación estratégica, Fundamentos y aplicaciones, que le permitirá reforzar los contenidos de la semana.

2.1. Modelo general del proceso estratégico

2.1.6. Diagnóstico estratégico interno (parte 2)

En la semana anterior ya conoció las herramientas para el análisis y con esto se logra que usted, como administrador o gerente de su agronegocio tenga una visión más amplia de su negocio y conozca sus áreas de potencialidad y fortalezas, como también oportunidades o debilidades.

a. Evaluación de la competitividad de la organización

La evaluación de la competitividad de la organización es un proceso para crear ventajas competitivas, una vez que se han localizado y analizado los recursos, las habilidades y las competencias que crean valor y que los competidores no pueden copiar fácilmente. Los recursos de la organización son la base de las habilidades que desarrollará en forma de competencias distintas y esenciales. Es la dinámica que le permitirá superarse por medio de un desempeño superior y de los atributos que



ofrecen sus productos y servicios, y por los cuales los clientes estarán dispuestos a pagar o, incluso, ansiosos por pagar (Chiavenato & Sapiro, 2016).

Las organizaciones de desempeño superior se concentran en la administración de los procesos fundamentales de los negocios, como el desarrollo de nuevos productos, la atracción o retención de clientes o la implementación de programas de logística integrada. Realizan una reingeniería de los flujos de trabajo y desarrollan equipos matriciales responsables por cada proceso (Chiaventao & Sapiro, 2016; González & Rodríguez, 2020).

b. Recursos y competencias organizacionales

Según lo menciona Chiaventao & Sapiro (2016) en su obra, el diagnóstico estratégico de la organización debe empezar por la parte más simple, concreta y visible: sus recursos. Para diseñar sus procesos y actividades, toda organización necesita de recursos humanos, financieros, materiales, así como máquinas, información y energía, entre otros. Los recursos son los insumos (inputs) de los procesos de la organización. La ventaja competitiva se puede alcanzar en razón de la aplicación conjunta e integrada de los distintos recursos de la organización.

Los recursos son activos de la organización, bienes que ha acumulado como resultado de la inversión en escala, planta, ubicación y valor patrimonial de la marca (Brand equity). También puede considerarse un recurso de la organización, el know-how de las personas, el conjunto complejo de lo aprendido colectivamente que asegura la ejecución de las actividades funcionales por medio de los procesos organizacionales, coordinar o emprender un conjunto específico de tareas (Chiaventao & Sapiro, 2016; González & Rodríguez, 2020).





Los recursos tangibles son los que se pueden ver y cuantificar, como equipamiento, instalaciones o plantas industriales. Los recursos intangibles son los que se desarrollan a lo largo de la historia de la organización, que son difíciles de comprender e imitar por los competidores, como el know-how, la cultura organizacional, la confiabilidad, la reputación o el historial de innovación.

La administración del conocimiento corporativo es la capacidad determinante de la organización para obtener ventaja competitiva; es por ello que hay que valorar los recursos tangibles, desarrollar los intangibles y promover programas de subcontratación a fin de buscar los recursos y las capacidades que la organización no tiene (Chiaventao & Sapiro, 2016; González & Rodríguez, 2020).

c. Arquitectura organizacional

Es considerada como una brújula que alinea todos los objetivos de la empresa con la tecnología necesaria para lograrlos, cuyos beneficios son: mejorar la toma de decisiones, incrementa la agilidad y optimiza los costes operativos, además actúa como un lenguaje común entre departamentos uniendo a todos en una misma dirección.

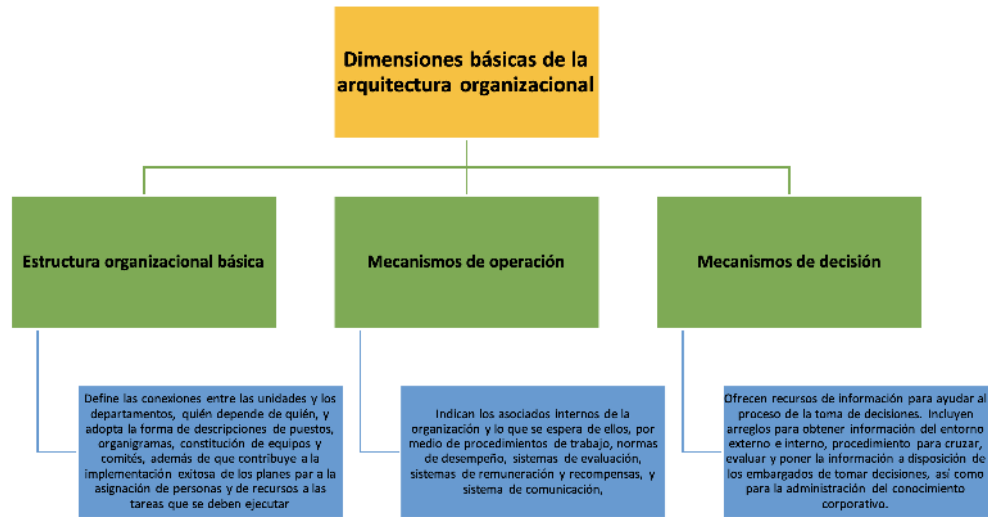
Es por ello que, para poder funcionar correctamente, las organizaciones necesitan de un sistema confiable y estable que ofrezca un marco para coordinar e integrar todos los recursos, las capacidades y las competencias, inclusive a las personas con sus puestos y jerarquía, y los equipos con sus tareas y relaciones. Es conocida también como diseño o estructura organizacional. Esta ofrece este sistema de coordinación e integración de todos los elementos vitales para la organización. Permite definir y describir los procesos y representa la manera en que se realizan las actividades en un entorno dado, para alcanzar sus objetivos. Cada organización desarrolla su propia arquitectura para operar con eficiencia y eficacia, y esta refleja su ADN (Chiavenato & Sapiro, 2016).



La arquitectura organizacional constituye una de las prioridades de la administración, y debe basarse en tres dimensiones básicas, mismas que se muestran en la figura 16.

Figura 16

Dimensiones básicas de la arquitectura organizacional



Nota. Tomado de *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones* (p. 112-113), por I. Chiavenato & A. Sapiro, 2016, MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V. [Fin_Nota]

Estas tres dimensiones: organización básica, mecanismos de operación y de decisión deben estar presentes en el diseño organizacional.

• Nuevos diseños organizacionales

En la actualidad los negocios exigen una nueva arquitectura capaz de responder a los principales cuestionamientos y desafíos que afrontan las organizaciones jerárquico-burocráticas. Las organizaciones están cambiando su sistema pasando de un sistema cerrado a una cada vez más abierto; sus fronteras son más permeable; por esto, surgen diseños con estructuras libres de barreras y con estructuras virtuales. Las

características de los nuevos modelos –variedad, complejidad y flexibilidad– refuerzan la necesidad de desarrollar nuevos mecanismos adecuados de coordinación (Chiaventao & Sapiro, 2016).

• Organizaciones sin fronteras

La idea de eliminar barreras entre áreas o departamentos aparece una y otra vez en las publicaciones de administración empresarial, y por ello se entiende que es una condición imprescindible para crear una mayor concentración en el mercado y los clientes. Las fronteras organizacionales se están derribando en cuatro niveles diferentes; como se muestra a continuación: (Chiaventao & Sapiro, 2016).

1. **Eliminación de las barreras verticales:** Implica que las pirámides organizacionales se hagan más planas con la eliminación de los niveles jerárquicos.
2. **Eliminación de las barreras horizontales:** Lleva al adelgazamiento de los nichos departamentales y al fortalecimiento de los procesos y los grupos interdepartamentales.
3. **Eliminación de las barreras externas:** Se lleva a cabo por medio de asociaciones y redes con proveedores, clientes y competidores
4. **Eliminación de las barreras geográficas:** Se realiza mediante la construcción de alianzas estratégicas para explorar nuevos mercados.

¿Qué tal le pareció la información? Recuerde, los niveles de fronteras organizacionales como la eliminación de la barreras verticales, horizontales, barreras externas y barreras geográficas.

• Organizaciones virtuales

Las organizaciones virtuales identifican con suma agilidad las oportunidades del mercado y movilizan rápidamente los recursos, combinando competencias, independientemente de las fronteras. Utilizan alianzas temporales y emplean notablemente la tecnología de la



información (TI) (Chiaventao & Sapiro, 2016). Las características típicas de este tipo de organizaciones se las pueden observar en la figura a continuación.

Figura 17
Características típicas de las organizaciones virtuales



Nota. Tomado de *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones* (p. 116), por I. Chiavenato & A. Sapiro, 2016, MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

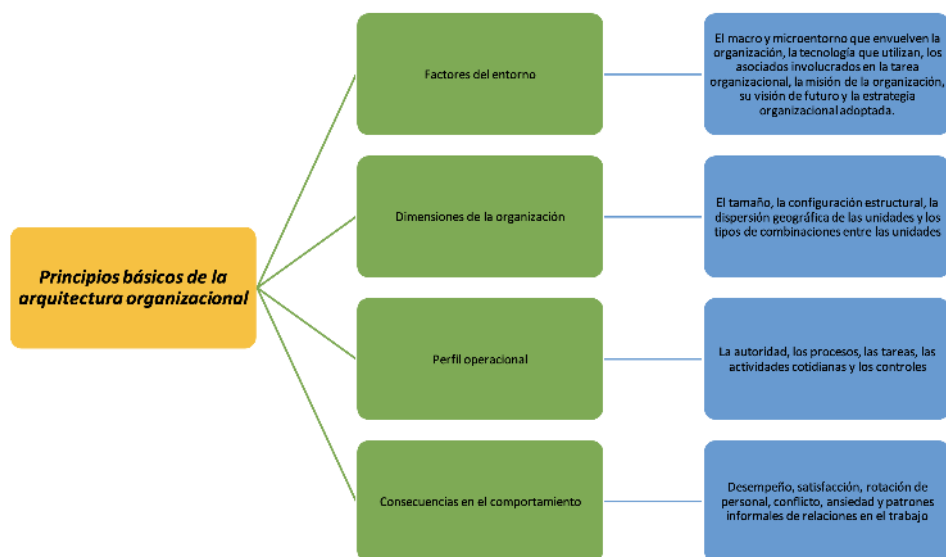
Con estas características detalladas en la figura 17 se entenderá las particularidades de las organizaciones virtuales.

• Principios básicos de la arquitectura organizacional

La arquitectura organizacional debe considerar que las contingencias siguientes son principios básicos: factor entorno, dimensiones de la organización, perfil operacional y consecuencias en el comportamiento. Para entender cada una de ellas revise la siguiente figura.

Figura 18

Principios básicos de la arquitectura organizacional



Nota. Tomado de *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones* (p. 116), por I. Chiavenato & A. Sapiro, 2016, MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

En función de los principios básicos detallados en la figura 18, se dice que la configuración de esas contingencias varía de una organización a otra, por lo que no existe una única y mejor manera para definir el diseño organizacional.

• Arquitectura organizacional como variable dependiente de la estrategia

En los últimos años, las organizaciones han experimentado procesos de transición que reflejan tendencias en la arquitectura organizacional. Para conocer más sobre estas tendencias, le invito a revisar la siguiente infografía.

[Tendencias de la arquitectura organizacional](#)

En la infografía se detallaron las tendencias de la arquitectura organizacional, las mismas que son: presencia de grupos autónomos de trabajo, utilización de sistemas de trabajo de alto desempeño, aumento del número de alianzas y empresas en participación, surgimiento de spinouts, aparición y crecimiento del número de redes, popularización del concepto de organización autoorganizada, existencia de fronteras nebulosas y popularización de los grupos de trabajo en la alta gerencia.

d. Organización por procesos

Chiaventao & Sapiro (2016) dice que:

Los procesos son los medios que permiten alcanzar resultados (fines), Así mismo, un proceso es todo un conjunto de actividades que utiliza recursos para transformar insumos (entradas, inputs) en productos (salidas, outputs). Una organización puede ser descrita por el conjunto de procesos que ejecuta. El enfoque en procesos recibió un gran impulso con la ISO 9000:2000, que enuncia que la administración por procesos pretende crear una dinámica de mejoría continua y permite que las organizaciones obtengan ganancias significativas en términos de desempeño, eficiencia, eficacia y costo (p. 117-118)

Realizar un mapa de los procesos es la primera etapa para identificar los recursos y las habilidades que se necesitan para asegurar el buen desempeño de la organización. Es la forma de proyectar los medios que usará para fabricar sus productos e implementar servicios de calidad superior. A partir de procesos integrados, con indicadores y metas de mejora establecidos, las organizaciones se apoyarán sólidamente en un modelo de administración que garantizará su éxito en el logro de



resultados, tales como la reducción de los costos, de los plazos de entrega y de la repetición de compra, con el consecuente aumento de su productividad y rentabilidad (p.118)

La gestión efectiva de las operaciones es identificar, racionalizar y mejorar todas las formas de trabajo básicas para lograr buenos resultados para la empresa. También evalúa el trabajo del dispositivo, con todo lo que se coopera y se centra en los resultados. Así es como se ensamblan las personas para los resultados deseados. Finalmente, es para mostrar y medir el rendimiento con estándares válidos. El resultado es el factor de estimulación y compromiso. Por lo tanto, al proporcionar operaciones de gestión de operaciones de manera integrada, en el concepto de clientes/proveedores, garantiza que los objetivos de mejora, como la reducción de los cursos de producción, los costos y la fecha límite para la calidad del servicio electrónico y la productividad del servicio, se conviertan Parte de la vida diaria en las organizaciones. Los procesos fundamentales de un negocio incluyen:

- Realización de nuevos productos
- Administración de inventarios
- Adquisición y retención de clientes
- Del pedido a la entrega
- Servicio al cliente

De hecho, el concepto de organización por procesos no es algo nuevo, pues su difusión es un fenómeno de los años 1990, y fue impulsada por la reingeniería. Frank Ostroff y Douglas Smith, dos consultores de la McKinsey & Company, desarrollaron uno de los primeros trabajos con este concepto; ellos acuñaron el término “organización horizontal”. Los objetivos de la organización horizontal son:

- Enfocar a la organización en sus clientes.
- Lograr patrones de calidad total.
- Descentralizar el poder y crear un ambiente adecuado para el aprendizaje y la mejoría continua.



Para alcanzar tales objetivos, las empresas deben organizarse en torno a sus procesos y equipos, y ya no alrededor de sus funciones y de los individuos. Para Chiaventao & Sapiro (2016) es necesario respetar algunos principios para realizar la transición de organización vertical a horizontal, basada en procesos tales como:

Organizaciones deben descubrir cuales son los procesos básicos, el proceso de trabajo es organizado en torno a los equipos, los objetivos de desempeño se determinan para cada proceso básico, la reducción de la jerarquía al mínimo posible, la necesidad de que la gran mayoría de los miembros de los equipos desarrollen capacidades múltiples, la información y la capacitación deben ser provistas just-in-time to perform, el contacto con proveedores y clientes debe ser fomentado y los esfuerzos de la implementación por procesos de la organización, principalmente según el abordaje de la reingeniería, deben tomar en cuenta la cuestión del aprendizaje organizacional (p. 119).

e. Competencias esenciales de la organización

La competencia o capacidad se refiere al conjunto de habilidades y tecnologías asociado a los recursos y los procesos organizacionales, y se aplica de manera integrada y convergente a la actividad organizacional. Para Chiaventao & Sapiro (2016), las competencias esenciales son recursos intangibles que presentan tres condiciones: “En relación con los competidores: son difíciles imitar o copiar, en relación con los mercados y los clientes: son los recursos esenciales para que la empresa pueda ofrecer productos/servicios diferenciados y en relación con el proceso de cambio y evolución de la propia empresa: es el factor fundamental de una mayor flexibilidad que permite explorar mercados nuevos y diferentes” (p. 121).

Chiaventao & Sapiro (2016) mencionan que el impacto de una competencia esencial se manifiesta en tres aspectos competitivos de la organización:

- Valor percibido
- Diferenciación de los competidores
- Capacidad de expansión



f. Cadenas de valor y sistemas de valor

Chiaventao & Sapiro (2016) menciona que el valor está representado por las características y atributos de desempeño que las organizaciones proporcionan bajo la forma de productos o servicios por los cuales el cliente está dispuesto a pagar. Uno de esos conceptos es la cadena de valor. Una cadena de valor es el conjunto de actividades centrales de la organización y tiene también actividades de apoyo que son aquellas que no son centrales, pero sirven para que las actividades centrales puedan ser realizadas. Esta ofrece una nueva perspectiva para comprender el desempeño de las organizaciones. La cadena de valor está dividida en 5 actividades primarias y 4 actividades de apoyo, tal como se muestra en la siguiente figura.

Figura 19
Actividades de la cadena de valor

Actividades primarias	Actividades de apoyo
Introducir materiales en la organización (logística de entrada) Convertirlas en productos finales (operaciones) Sacar productos finales (logística de salida) Comercializarlos (marketing y ventas) Brindar asistencia técnica (servicios)	Suministros Desarrollo tecnológico Administración de recursos humanos Infraestructura de la organización (administración general, planeación, finanzas, contabilidad, apoyo jurídico y asuntos gubernamentales).

Nota. Tomado de *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones* (p. 116), por I. Chiavenato & A. Sapiro, 2016, MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Con las actividades de la cadena de valor descritas en la figura 19 la idea es estudiar esas nueve actividades que crean valor para reconocer los eslabones más valiosos de la cadena, para agregar la mayor cantidad posible de valor de la manera menos dispendiosa posible y –lo más



importante– capturar ese valor. Los eslabones más valiosos de la cadena tienden a pertenecer a las actividades que detentan el conocimiento (Chiaventao & Sapiro, 2016).

No basta con que una organización optimice su cadena de valor, sino que también debe estar insertada en un sistema de valor más amplio que sea eficiente y eficaz. Las cadenas de valor de varias organizaciones pueden combinarse para formar el sistema de valor: una corriente mayor de actividades (Chiaventao & Sapiro, 2016).



Actividades de aprendizaje recomendadas

¡Felicidades! Una semana más finalizada y hemos concluido con el análisis estratégico interno. Es así que ahora debe realizar actividades para reforzar los conocimientos adquiridos durante esta semana, por lo tanto, le invito a realizar lo siguiente:

1. Realice una lectura al capítulo 6 del texto Planificación estratégica: fundamentos y aplicaciones de Chiaventao & Sapiro (2016) y subraye digitalmente las ideas principales para tema visto en la semana. En el texto se tratará sobre el análisis de recursos y capacidades de la organización, la identificación de fortalezas y debilidades internas, y la evaluación de la estructura organizacional y su alineación con la estrategia empresarial.
2. Le invito a revisar el siguiente artículo, donde podrá analizar el caso "[Aplicación de la planeación estratégica y fundamento normativo en una empresa procesadora de carne](#)" de Govea et al. (2016).

En este caso, analizará cómo una empresa procesadora de carne, mediante la planeación estratégica, se convierte en una organización competitiva y eficiente, capaz de enfrentar nuevos mercados.

3. Hemos concluido con esta temática, ahora es momento de poner a prueba los conocimientos adquiridos a través de la siguiente



autoevaluación. Si bien no es calificada, le aportará para reforzar los temas estudiados.



Autoevaluación 2

Seleccione la respuesta correcta.

1. **¿Cuál es el propósito principal de la planificación estratégica?**
 - a. Incrementar las ventas a corto plazo.
 - b. Formular estrategias basadas en premisas y tácticas operativas.
 - c. Implementar métodos de control de calidad.
 - d. Mejorar la comunicación entre departamentos.
2. **¿Qué representa la intención estratégica según Chiaventao y Sapiro?**
 - a. La misión de la organización.
 - b. La esencia de la organización para alcanzar sus metas.
 - c. El análisis del entorno competitivo.
 - d. El diseño de productos innovadores.
3. **¿Qué aspecto no es parte de la misión organizacional?**
 - a. La razón de ser de la organización.
 - b. Los objetivos estratégicos a corto plazo.
 - c. Las expectativas de los clientes.
 - d. La justificación de la existencia de la organización.
4. **¿Cuál es un principio clave para elaborar la visión organizacional?**
 - a. Detallar las operaciones diarias de la empresa.
 - b. Establecer metas retadoras y motivadoras a futuro.
 - c. Incrementar la productividad inmediata.
 - d. Crear un plan de contingencia para emergencias.



5. ¿Qué representan los grupos de interés en una organización?

- a. Personas o entidades que buscan maximizar su ganancia financiera.
- b. Actores externos que contribuyen directa o indirectamente al éxito estratégico.
- c. Competidores directos en el mercado.
- d. Proveedores con contratos exclusivos.

6. ¿Qué herramienta analiza los factores internos y externos de una organización?

- a. Análisis FODA.
- b. Las cinco fuerzas de Porter.
- c. Diagrama de Ishikawa.
- d. Matriz de crecimiento de Ansoff.

7. ¿Qué fuerza de Porter analiza la influencia de nuevos competidores en el mercado?

- a. Poder de negociar con los proveedores.
- b. Intensidad de la rivalidad entre competidores.
- c. Amenaza de productos sustitutos.
- d. Amenaza de nuevas organizaciones.

8. ¿Qué característica define a una organización virtual?

- a. Operar exclusivamente en línea.
- b. Eliminar barreras internas y aprovechar alianzas temporales.
- c. Centrarse en la producción masiva.
- d. Utilizar únicamente recursos internos.

9. ¿Qué objetivo persigue la cadena de valor en una organización?

- a. Minimizar los costos operativos sin agregar valor.
- b. Crear y capturar valor mediante actividades centrales y de apoyo.
- c. Establecer metas financieras a corto plazo.



d. Desarrollar estrategias para reducir la competencia.

10. **¿Qué elemento es esencial en el análisis dimensional de temas estratégicos?**

- a. Identificar oportunidades de mercado.
- b. Formular preguntas clave sobre un problema específico.
- c. Establecer metas a largo plazo.
- d. Definir la misión y visión de la empresa.

[Ir al solucionario](#)



Con estos conocimientos adquiridos, seguro será de suma importancia para el desarrollo del plan estratégico de su agronegocio o aplicarlo en su lugar de trabajo. A continuación, invito a revisar los contenidos de la semana 8.



Resultados de aprendizaje 1 y 2

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

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 8

Actividades finales del bimestre

Ha llegado al final de este bimestre, dedique esta semana a recordar y reforzar los temas revisados en las anteriores unidades. Para ello, le invito a realizar las siguientes actividades:



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Para la unidad 1, realice una lectura crítica subrayando digitalmente las ideas principales en la guía didáctica y en las herramientas educativas que se detallan a continuación:
 - a. **Bibliografía complementaria:** Planeación estratégica, Fundamentos y aplicaciones de Chiaventao & Sapiro (2016), revisar las páginas: 27 - 29.
 - b. Revise los siguientes artículos:
 - [Breve reseña acerca de la planeación estratégica](#) de Ortiz-Díaz, M. (2017), revisar páginas: 1 – 10.
 - [Planificación Estratégica con enfoque en los Agronegocios](#) *Strategic Planning with an Agribusiness Focus* de Soruco, F. (2017), revisar páginas 1 – 9.



c. Asimismo, invito a revisar la infografía, el video y el video Quiz que se encuentran en la página 11, 12 y 19, respectivamente.

El material le servirá para recordar los temas de la unidad 1, que son:

- Antecedentes e introducción.
- Concepto y definición de planificación estratégica.
- Ventajas de la planeación estratégica.
- Necesidad de una planificación estratégica.
- Determinantes de éxito de la planificación estratégica.

2. Para la unidad 2, realice una lectura comprensiva e identifique las ideas principales y subraye digitalmente en la guía didáctica, además de ello, revise

- a. **Bibliografía complementaria:** Planeación estratégica, Fundamentos y aplicaciones de Chiaventao & Sapiro (2016), revisar las páginas: 63 – 77 y el capítulo 6.
- b. **Bibliografía complementaria:** Dirección y planificación estratégica en empresas y organizaciones de Fernández (2004), revisar los capítulos: 2, 3 y 5.
- c. Revise los siguientes artículos:
 - La Planificación Estratégica y su Aporte al Desarrollo Empresarial de las Mipymes en Manabí de Muñiz et al. (2022), y revisar las páginas 1 a la 12.
 - [Las Fuerzas de Porter: estrategias luego de su aplicación](#) de Espinoza & Espinoza (2020), revisar páginas 4 – 6.
 - [Planificación estratégica](#) de Mallma (2022), revisar páginas 8 – 9.
 - [Estudio de caso denominado, aplicación de la planeación estratégica y fundamento normativo en una empresa procesadora de carne](#) de Govea et al. (2016).

d. Videos sobre las fuerzas de Porter con casos de aplicación.



- e. Revise un ejemplo planteado sobre la planificación estratégica en el cual se presentan diferentes matrices como el FODA, metodología IBM y diagrama causa-efecto falta en la página 56.
- f. Le invito a revisar nuevamente el Video Quiz en las páginas: 28 y 31, Módulo didáctico en la página 57 e Infografía en la página 63.

El material le servirá para recordar los temas de la unidad 2 que son:

- Modelo general del proceso de planificación.
- Intención estratégica.
 - Misión organizacional.
 - Visión organizacional.
 - Filosofía corporativa.
 - Grupos de interés.
 - Propuesta de valor.
 - Objetivos organizacionales.
- Diagnóstico estratégico externo
 - Entorno o análisis demográfico.
 - Entorno o análisis económico.
 - Entorno o análisis político y legal.
 - Entorno o análisis sociocultural.
 - Entorno o análisis tecnológico.
 - Entorno o análisis de los recursos naturales.
 - Modelo sectorial de Porter.
- Diagnóstico estratégico interno
 - FODA.
 - Evaluación de la competitividad de la organización.
 - Recursos y competencias organizacionales.
 - Arquitectura organizacional.
 - Organización por procesos.
 - Competencias esenciales de la organización.



- Cadena de valor y sistemas de valor.

Finalmente, el examen está compuesto con preguntas de opción múltiple de una sola respuesta correcta y abarca todos los contenidos revisados en el primer bimestre de la presente guía didáctica. Por favor, desarrolle su examen con mucha responsabilidad y sobre todo compromiso con su estudio académico.

“Hay una fuerza motriz más poderosa que el vapor, la electricidad y la energía atómica: la voluntad”.

(Albert Einstein).

¡Felicidades, ha culminado la revisión de los contenidos correspondientes al primer bimestre!





Segundo bimestre

Resultado de aprendizaje 2

Conoce instrumentos de planificación estratégica.

Para culminar con el resultado de aprendizaje, primero es necesario conocer el modelo general del proceso estratégico y las etapas del proceso de la planeación estratégica, así como también, se revisarán algunos instrumentos para el cumplimiento de la misma. Es por ello que se debe revisar la bibliografía complementaria de Fernández (2004), cuyo título es Dirección y planificación estratégica en empresas y organizaciones, y revisar los capítulos 2, 3 y 5.

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

Unidad 2. Esquema de planeación estratégica en el agronegocio

Estimado estudiante, felicidades llegó al segundo bimestre y en esta semana 9 aprenderá a utilizar herramientas para realizar la formulación de estrategia, para ello conocer también sobre los factores de éxito, proceso de toma de decisiones y modelos para poder aplicar en la planificación estratégica de agronegocio. Para el buen desarrollo de la presente semana le invito a revisar la bibliografía complementaria de [Descripción de las principales herramientas para el proceso estratégico en una organización](#) de Rodríguez & Castro (2021); por otro lado, realice una lectura crítica al capítulo 7 de la bibliografía complementaria de Chiaventao & Sapiro (2016) titulado: Planeación estratégica, Fundamentos y aplicaciones, que le permitirá reforzar los



contenidos de la semana, además invitar a visualizar los videos detallados en las actividades recomendadas para que conozca la aplicación de las matrices en los agronegocios.

2.1. Modelo general del proceso estratégico

2.1.7. Formulación de la estrategia

a. Factores Críticos de Éxitos (FCE)

Son los FCE los que darán la respuesta para superar las amenazas del entorno, no obstante, las debilidades de la organización, y que permitirán maximizar las oportunidades del entorno, asociándose a las fortalezas de la empresa. Los FCE son elementos que, cuando están ausentes o son frágiles, impedirán el éxito de una organización. Son prioridades para el éxito organizacional. Para que la planeación estratégica tenga éxito, es necesario verificar cuáles son los FCE para lograr los objetivos propuestos. Una vez escogidos los FCE relevantes para el éxito de la organización, el siguiente paso del proceso de planeación estratégica es definir las políticas de la organización que guiarán su actuación competitiva. Se trata de un conjunto integrado de decisiones que debe ceñirse a su comportamiento (Chiavenato & Sapiro, 2016).

b. Proceso de toma de decisiones

La decisión es una elección siempre que existan alternativas u opciones. Las decisiones se pueden tomar en función de la experiencia profesional, intuición y el análisis juicioso que son la base para una buena toma de decisiones. Chiaventao & Sapiro (2016) indica que existen métodos para la toma de decisiones como los siguientes: “toma de decisiones basada en procedimientos, toma de decisiones basada en experiencias, toma de decisiones basadas en el análisis e inteligencia competitiva” (p. 133).

En el siguiente video explorará distintos enfoques y estrategias utilizados en el proceso de toma de decisiones.



Métodos para la toma de decisiones

En el video encontré información sobre los métodos para la toma de decisiones, el mismo que consta de la toma de decisiones basada en procedimientos, en experiencias, en análisis e inteligencia competitiva.

c. Modelos de apoyo a las decisiones

Se pueden usar varios modelos de apoyo, entre ellos la matriz SWOT, la matriz de McKinsey, la matriz BCG y el análisis sectorial de Porter. Sobre la herramienta del SWOT o también llamado FODA y análisis sectorial de Porter, ya se ha estudiado en semanas anteriores, es por ello que ahora se detalla información sobre los modelos de la matriz de McKinsey y la matriz BCG.

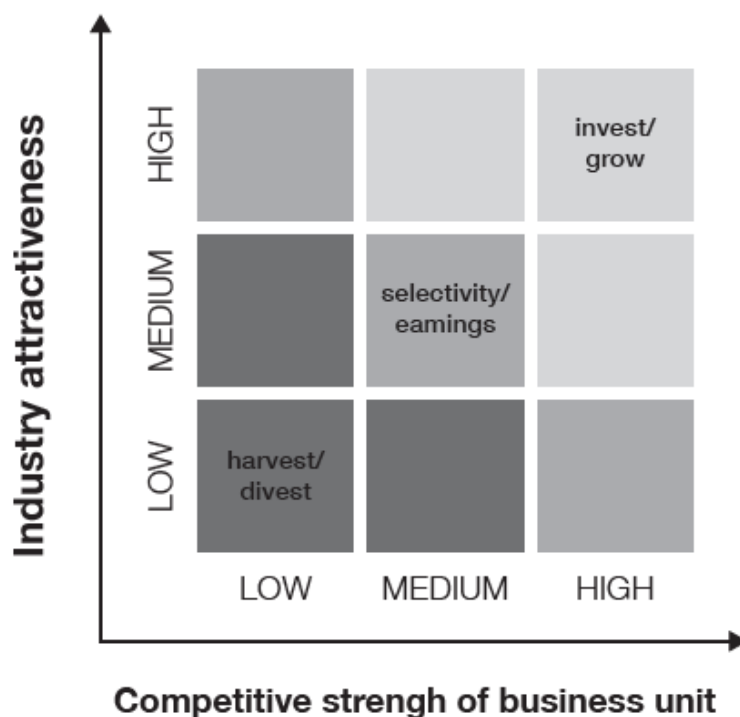
• Matriz McKinsey

“Es un modelo de apoyo a las decisiones que aplicó la consultora McKinsey por primera vez para analizar los desafíos estratégicos de General Electric (GE) en las décadas de 1960 y 1970” (Chiavenato & Sapiro, 2016, p.140). Es conocida como matriz de atractivo del mercado-posición competitiva de la unidad estratégica de negocio, hay que hacer la identificación estratégica de las unidades de negocio, que es la segmentación de las características de los productos y de los mercados en donde se desarrollan las actividades de las empresas. Se relaciona el atractivo de la industria y las fortalezas del negocio, dentro de estas, se hace referencia a la participación en el mercado, calidad del producto, canales de distribución, eficacia de las ventas, precios competitivos, etc. (Rodríguez & Castro, 2021), como puede observar en la figura a continuación.



Figura 20

Matriz McKinsey



Nota. Tomado de *Descripción de las principales herramientas para el proceso estratégico en una organización* (p. 134), por F. Rodríguez & H. Castro 2021.

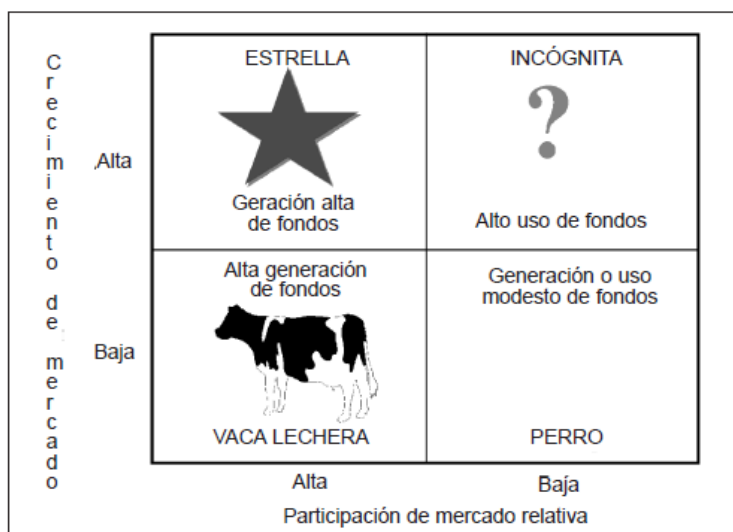
Del atractivo de la industria que se observa en el Figura 20, en el eje horizontal, se podría dar por el tamaño y crecimiento del mercado o la rentabilidad de la industria. Se puede manejar con una escala que relaciona si el atractivo de la industria es bajo, intermedio o alto. Por otro lado, en cuanto a las fortalezas del negocio de la misma manera toma una escala de bajo, medio y alto. Según en donde se encuentre la empresa de estas dos variables tendría una posición sin crecimiento (atractivo y fortaleza del negocio baja), línea de riesgo que es la diagonal de los cuadrantes, lo cual permitiría tomar decisiones de forma complementaria con la matriz DOFA; además, ayuda a evaluar la asignación de recursos (Rodríguez & Castro, 2021).

• Matriz BCG

El Boston Consulting Group (BCG) también llamada matriz de crecimiento – participación que se desarrolló y publicó a principios de los años 70's, con la finalidad de evaluar el atractivo del catálogo del negocio (Da Silva, 2022). Es una matriz de administración de cartera de productos o negocios, que relaciona dos variables: la participación en el mercado y el crecimiento en el mercado de los productos de la empresa (Rodríguez & Castro, 2021), ver figura 21.

Figura 21

Matriz del grupo consultor de Boston



Nota. Tomado de *Descripción de las principales herramientas para el proceso estratégico en una organización* (p. 135), por F. Rodríguez & H. Castro 2021.

En la Figura 21 se relaciona los productos estrella (cuando se tiene una alta participación en el mercado y crecimiento de la demanda alta), productos incógnita (crecimiento de demanda alta y participación del mercado baja), productos vaca lechera (participación en el mercado alta y crecimiento de la demanda baja), o productos hueso (participación del mercado y demanda bajos) (Rodríguez & Castro, 2021).

d. Matriz de integración estratégica

Chiaventao & Sapiro (2016) indica que:

Una política es una guía genérica para la acción. Delimita la acción, pero no especifica el tiempo. Es una definición de propósitos comunes de una organización y establece líneas de orientación y límites para la acción de las personas responsables de la implementación de los planes. Es así que las políticas son planos que tratan con los problemas recurrentes para los que no existe una solución rutinaria, y que llevan a la organización a reconocer objetivos específicos y a trabajar en conjunto para lograrlos en una forma ampliamente definida. Una política simplemente establece líneas maestras o fronteras dentro de las cuales deben tomarse las decisiones subsecuentes. Toma la forma de afirmaciones genéricas, y su propósito no es obtener absoluta uniformidad de acción, sino guiar a las personas que deben desarrollar otros planes, a fin de que puedan reconocer cuándo hacer excepciones a las prácticas usuales y cuándo no hacerlas. La flexibilidad es su característica básica (p.141).

La matriz de integración estratégica, que consolida los dos modelos de concepción de las estrategias organizacionales: el modelo estructuralista de organización sectorial y el modelo reconstructivista de los recursos organizacionales al proponer políticas organizacionales y estrategias generales considerando distintas configuraciones a partir del cruzamiento del conjunto de factores externos que moldean las configuraciones de la organización sectorial, y el conjunto de factores internos que moldean la configuración de recursos y competencias organizacionales (Chiaventao & Sapiro, 2016).

A partir de la matriz de integración estratégica se puede encontrar, del lado estructuralista, cuatro abordajes:

- Agresivo,
- Defensivo,
- De segmentación y



- Desinversión o blindaje.

Mientras que del lado reestructurista, se encuentran políticas de:

- Crecimiento,
- Operación y de
- Relaciones.

En la tabla 5 puede apreciar un cuadro resumen de que se trata cada uno de los modelos de concepción de la integración estratégica.



Tabla 5

Modelos de concepción de la integración estratégica

Matriz de Integración estratégica	Chiavenato/Sapiro de la	Modelo constructivista de los recursos organizacionales (Resource-Based Organization)		
		Políticas de crecimiento (a partir de la aplicación de los recursos organizacionales)	Políticas de operación (a partir del desarrollo de las capacidades organizacionales)	Políticas de relaciones (a partir de la capacitación de las habilidades organizacionales)
Modelo estructuralista de organización sectorial	Abordaje agresivo	Liderazgo en costos Diversificación	Liderazgo tecnológico Diversificación	Innovación
	Abordaje segmentado	Internacionalización Interiorización	Terciarización	Enfoque
Modelo reconstructivista de los recursos organizacionales	Abordaje defensivo	Verticalización	Seguidora	Alianzas
	Abordaje de desinversión o blindaje	Statu quo	Complementaria	Reestructuración Venta

Nota. Tomado de *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones* (p. 143), por I. Chiavenato & A. Sapiro, 2016, MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.



En la tabla 5 se presenta para cada modelo los modelo reestructurista de los recursos organizacionales en función de las políticas de: crecimiento, operación y de relaciones; como también indica los abordajes: agresivo, defensivo, segmentado y de desinversión o blindaje.

e. Reestructuración organizacional

Chiaventa & Sapiro (2016) en su texto menciona que:

Los administradores y ejecutivos de todo el mundo están luchando por evitar la trampa de la competencia basada en el precio, cosa nada fácil cuando los productos y los servicios se van volviendo commodities. Gracias a la tecnología digital de la información y a la Internet, ahora es posible salir de esa trampa y resucitar estrategias exitosas utilizadas en otros tiempos. En vez de vender a los mercados, la idea es venderles a los clientes. En vez de vender a los mercados, la idea es buscar que el cliente tenga una mayor participación; en vez de ofrecer descuentos para aumentar los ingresos, se crean vínculos más fuertes con los clientes, mediante el desarrollo de la fidelidad de los más valiosos y el aumento de la utilidad, lo cual es una buena base para la reestructuración organizacional (p. 153).

Al adoptar diferentes políticas de negocios, la organización debe considerar diferentes reestructuraciones estratégicas para cambiar y obtener una ventaja competitiva frente a sus competidores. La empresa debe evaluar seis opciones básicas para la renovación estratégica, a saber: provocar que la competencia resulte irrelevante, innovar las reglas de la competencia, reinventarse, sustituirse a sí misma en la competencia, colaborar con la competencia y abandonar la competencia (p.153)

La organización puede adoptar una de esas opciones, o una combinación de ellas para crear su portafolio estratégico, renovarse y lograr un elevado desempeño. En cualquier momento, una o más de las opciones tendrán prioridad sobre las demás. La selección y uso de la estrategia dependerán de un gran número de factores internos y externos de la organización. Entre los



primeros se cuentan los recursos de la organización, las competencias esenciales, la fuerza financiera, la posición del marketing de la empresa en relación con los competidores. Entre los factores externos se cuentan las necesidades y los requisitos de los clientes, las dinámicas sectoriales, la velocidad requerida para apoyar el cambio y el nivel de incertidumbre que afronta la organización (Chiaventao & Sapiro, 2016).

Algunas de las implicaciones de cada una de estas opciones estratégicas son:

- Provocar que la competencia sea irrelevante
- Innovar las reglas para competir
- Reinventarse
- Sustituirse a sí misma en la competencia
- Colaborar con la competencia
- Abandonar la competencia.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Meta cumplida, la semana 9 ha concluido con el conocimiento de herramientas y estrategias clave para implementar en el plan estratégico. Ahora, le invito a desarrollar las siguientes actividades:

1. Lea la bibliografía complementaria: [Descripción de las principales herramientas para el proceso estratégico en una organización](#) de Rodríguez & Castro (2021). Va a realizar una lectura crítica y de las herramientas identificadas, va a realizar un cuadro sinóptico para cada una de ellas.

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

El artículo analiza las principales herramientas metodológicas utilizadas en el proceso de planificación estratégica. Se destacan conceptos clave como la estrategia, la planificación estratégica y la



prospectiva. La investigación subraya la utilidad de estas herramientas en todas las etapas del desarrollo estratégico, permitiendo tomar decisiones importantes en cualquier tipo de organización.

2. Revise el siguiente módulo didáctico en donde se encontrará con dos Video Quiz para que pueda reforzar los conceptos tratados durante esta unidad.

[Matriz McKinsey y Matriz BCG](#)

Una vez visualizados los dos videos, se comprenderá la aplicación de la herramienta para diferentes casos y usted podrá ya aplicarlo en su agronegocio.

3. Ahora le invito a realizar la siguiente autoevaluación para verificar la comprensión de los temas revisados.



Autoevaluación 3

Seleccione el literal correcto, solo es una la opción correcta.

1. **¿Qué son los Factores Críticos de Éxito (FCE)?**
 - a. Estrategias de marketing innovadoras.
 - b. Elementos esenciales para superar amenazas y maximizar oportunidades.
 - c. Herramientas de análisis de mercado.
 - d. Indicadores financieros de una empresa.
2. **¿Cuál es la característica básica de las políticas organizacionales?**
 - a. Su rigidez en la aplicación.
 - b. La especificidad en el tiempo.
 - c. La flexibilidad en la toma de decisiones.
 - d. La exclusividad en operaciones internas.



3. ¿Qué analiza la matriz de McKinsey?

- a. Participación y crecimiento de mercado.
- b. Atractivo del mercado y posición competitiva.
- c. Segmentación de productos y servicios.
- d. Análisis interno y externo de la empresa.

4. ¿Cuál es el propósito de la matriz BCG?

- a. Clasificar productos según su rentabilidad.
- b. Evaluar el atractivo del mercado y la calidad del producto.
- c. Relacionar participación de mercado y crecimiento de la demanda.
- d. Identificar competidores principales en el sector.

5. ¿Qué estrategia reestructuradora se encuentra en la matriz de integración estratégica?

- a. Innovación tecnológica.
- b. Políticas de relaciones.
- c. Desinversión.
- d. Segmentación.

6. ¿Qué estrategia puede adoptar una empresa para evitar la trampa de la competencia basada en precios?

- a. Abandonar la competencia.
- b. Innovar las reglas de la competencia.
- c. Reducir costos operativos.
- d. Incrementar la participación de mercado.

7. Según la matriz BCG, ¿cómo se clasifican los productos con baja participación de mercado y bajo crecimiento de la demanda?

- a. Productos estrella.
- b. Productos incógnita.
- c. Productos hueso.
- d. Productos vaca.



8. ¿Qué opción estratégica implica colaborar con competidores?

- a. Reestructuración organizacional.
- b. Innovar las reglas de la competencia.
- c. Alianzas estratégicas.
- d. Sustituirse a sí mismo en la competencia.

9. ¿Qué eje se analiza en el modelo McKinsey para determinar el atractivo del mercado?

- a. Fortalezas internas de la empresa.
- b. Tamaño y crecimiento del mercado.
- c. Diferenciación de productos.
- d. Relación con los stakeholders.

10. ¿Qué busca la reestructuración organizacional según Chiaventa y Sapiro?

- a. Reducir costos operativos a través de despidos masivos.
- b. Desarrollar la fidelidad de los clientes más valiosos.
- c. Incrementar la eficiencia mediante digitalización.
- d. Centralizar las decisiones administrativas.

[Ir al solucionario](#)

Seguro que estas actividades enriquecerán su conocimiento. A continuación, le invito a revisar la semana 10.



Resultado de aprendizaje 3

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

Estimado estudiante, para cumplir con lo planteado se trabajarán temas que permitirán conocer el cómo gestionar los procesos de manufactura en los agronegocios, la agroindustria y el sector alimenticio. Se presentarán herramientas de planificación para la gestión, como también herramientas educativas que nos permitirán conocer la aplicación real.

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 10

En esa unidad 3, le invito a revisar la guía didáctica y realizar una lectura crítica del capítulo 9, 10 de la bibliografía complementaria de Chiaventao & Sapiro (2016) cuyo título es: Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones; la bibliografía complementaria de Dirección y planificación estratégica en empresas y organizaciones de Fernández (2004) de la página 35 – 39; estos textos le permitirán cumplir con el.

Unidad 3. Dirección estratégica y planeamiento empresarial

En la semana 10 se inicia con el estudio con la definición de los objetivos y se conocerán algunas herramientas para poderlos declarar; para ello se debe revisar el capítulo 9 de la bibliografía complementaria de Chiaventao & Sapiro (2016), cuyo título es: Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones; esto servirá para reforzar los conocimientos que se adquirirán en la presente semana.

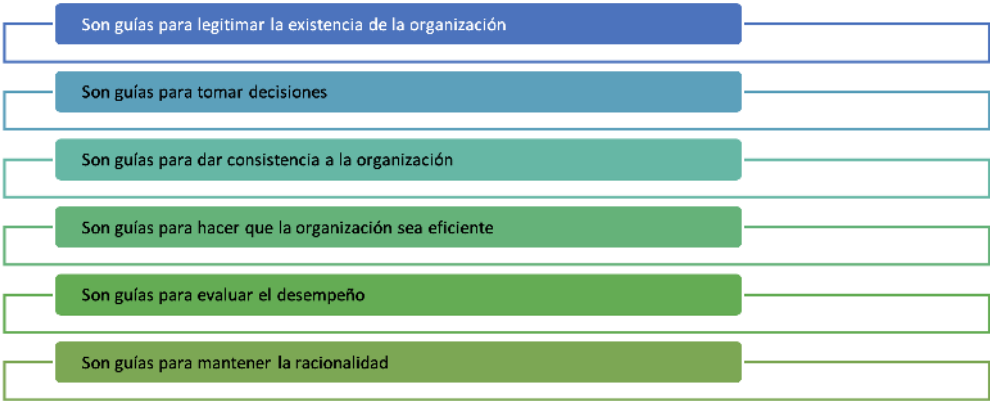


3.1 Definición de objetivos

3.1.1. Proceso de definición de objetivos

Chiaventao & Sapiro (2016) dicen que el primer paso consiste en definir claramente los objetivos que se desean alcanzar. Las organizaciones siempre persiguen fines que aseguren resultados concretos y fomenten mejoras continuas. Un objetivo representa una meta por lograr, un deseo o una expectativa que se aspira a realizar en un periodo específico. Una vez que se alcanza un objetivo, es necesario establecer uno nuevo, que puede ser mayor, menor o distinto, dependiendo del tiempo en que se espera lograrlo. Este plazo puede variar desde días y semanas hasta meses, años o incluso décadas, construyéndose así de manera continua a lo largo del tiempo. Según el tiempo destinado para su consecución, un objetivo puede denominarse meta, blanco, target, propósito o programa. La relevancia de los objetivos radica en los mensajes que transmiten, tanto interna como externamente, en el seno de la organización y hacia el mundo exterior. Los objetivos deben tener las características que se muestran en la siguiente figura:

Figura 22
Características de los objetivos organizacionales



Nota. Adaptado de *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones* (p. 179), por I. Chiavenato & A. Sapiro, 2016, MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.



Las organizaciones existen con diversos propósitos. En el caso de las empresas, su objetivo principal es generar utilidades. Así, el lucro se convierte en la meta fundamental de este tipo de organización. Sin embargo, las organizaciones suelen perseguir múltiples objetivos simultáneamente, especialmente cuando buscan satisfacer las necesidades de sus grupos de interés. Según (Chiavenato & Sapiro, 2016) los objetivos están relacionados: “accionistas y propietarios; clientes y consumidores; colaboradores, incluidos directivos, ejecutivos y personas que trabajan en una organización; proveedores; competidores; agencias reguladoras, sindicatos, asociaciones gremiales, etc.; la comunidad en donde está ubicada la organización; la sociedad y el gobierno” (p. 153).

Así mismo, los objetivos tienen los siguientes requisitos:

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

Partiendo de la declaración de misión de la organización, se establece una jerarquía de objetivos. En la cima de esta jerarquía se encuentran los objetivos organizacionales o estratégicos, que reflejan las metas generales que se esperan alcanzar a nivel global. A partir de estos, se desglosan los objetivos específicos de cada división o unidad de negocio. Estos, a su vez, se dividen en objetivos funcionales, dirigidos a áreas o departamentos, conocidos como objetivos tácticos. Finalmente, se definen los objetivos por equipos y personas, es decir, los objetivos operacionales. De esta manera, se crea un sistema integral y alineado en todos los niveles de la organización (Chiaventao & Sapiro, 2016; Fernández, 2004; González & Rodríguez, 2020).



Los objetivos deben interactuar entre sí en el sentido vertical, de la alta gerencia hacia la base. Este enlace entre los objetivos de diferentes niveles es necesario para mantener la integridad y la consistencia del conjunto y para garantizar el efecto sinérgico en sus resultados (Chiaventao & Sapiro, 2016; Fernández, 2004; González & Rodríguez, 2020).

De la misma manera, hay objetivos que requieren reacciones horizontales, es decir, al mismo nivel. Este último ocurre entre paralelo o entre personas del mismo nivel en la organización. Es necesario identificar la interfaz de las relaciones mutuas entre las partes y las personas. Por un lado, las áreas superiores pueden transmitir objetivos absolutamente definidos dentro de un estrato que será especificado en el nivel inferior, como las decisiones de naturaleza cuantitativa o cualitativa. Por otro lado, se puede adoptar un planteamiento en el cual, a partir de las estrategias superiores, los departamentos del mismo nivel pueden establecer sus planes, programas y proyectos (Chiavenato & Sapiro, 2016).

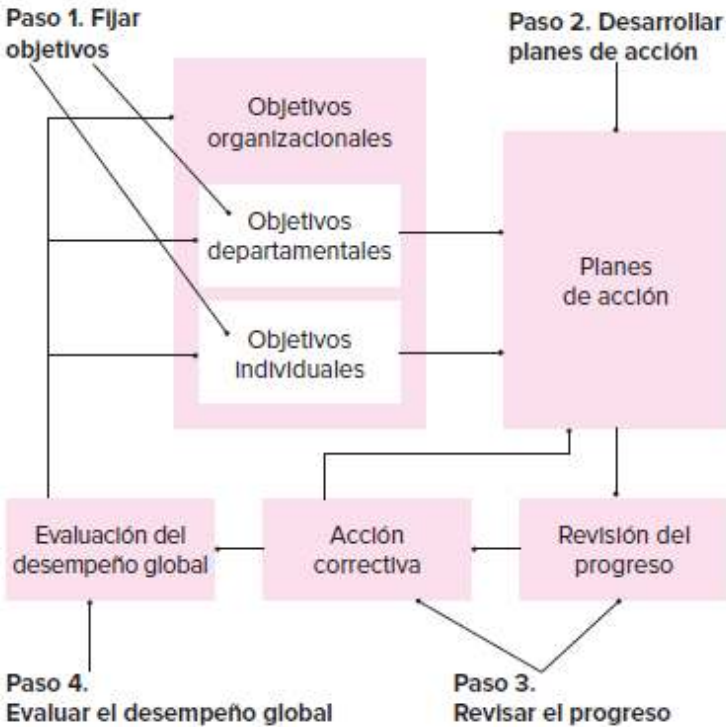
3.1.2. Administración por objetivos

La administración por objetivos se centra en la definición de un conjunto de metas concretas, verificables y medibles. Este enfoque desplaza la atención del desempeño de las actividades y los métodos hacia los resultados que se esperan alcanzar. En lugar de centrarse en cómo los recursos y acciones contribuyen a los fines, la administración por objetivos pone su énfasis en los objetivos finales, que a su vez guían la selección de los medios necesarios para lograrlos (Chiaventao & Sapiro, 2016; Fernández, 2004; González & Rodríguez, 2020).



Figura 23

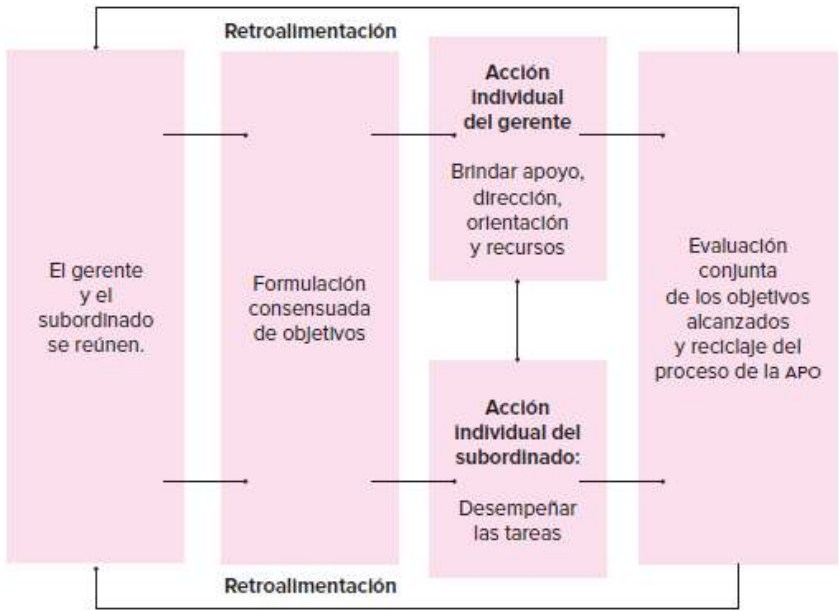
Proceso de la administración por objetivos



Nota. Tomado de *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones* (p. 184), por I. Chiavenato & A. Sapiro, 2016, MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

En la figura se puede apreciar que la Administración por Objetivos (APO), los encargados de la planificación establecen metas comunes, delimitan áreas de responsabilidad y aprovechan estos criterios para evaluar el progreso de las actividades y la contribución de cada persona involucrada en el proceso en cuestión. Para fomentar la participación activa de los niveles inferiores en la definición de sus propios objetivos, la APO opera de manera bidireccional: desde la alta dirección hacia la base y viceversa. Esto resulta en una jerarquía que interconecta los objetivos de diferentes niveles (Chiaventao & Sapiro, 2016; Fernández, 2004; González & Rodríguez, 2020).

Figura 24
Proceso de la administración por objetivos participativa



Nota. Tomado de *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones* (p. 185), por I. Chiavenato & A. Sapiro, 2016, MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

En la figura 24 se aprecia que la APO ofrece metas específicas de rendimiento para cada empleado, lo que permite que cada individuo conozca su aporte particular a su unidad organizacional y a la entidad en su conjunto. Además, para que los objetivos de cada área y de la organización se materialicen, es indispensable que todos logren cumplir con sus propias metas (Chiaventao & Sapiro, 2016; Fernández, 2004; González & Rodríguez, 2020).

Una de las principales ventajas del modelo de administración por objetivos es su capacidad para desglosar metas concretas para cada sector de la organización, cada equipo de trabajo y cada persona. Este enfoque genera un efecto cascado que va desde la alta dirección hasta los niveles más bajos. Así, los objetivos globales de la organización se convierten en objetivos

específicos en cada nivel inferior, ya sea a nivel divisional, departamental o individual (Chiaventao & Sapiro, 2016; Fernández, 2004; González & Rodríguez, 2020).

Es esencial que cada colaborador realice una contribución precisa al proceso y que todos alcancen sus objetivos para que los metas organizativos se cumplan en su totalidad. Con el tiempo, la administración por objetivos ha demostrado ser una técnica cada vez más efectiva, especialmente con la activa participación de los empleados (Chiaventao & Sapiro, 2016; Fernández, 2004; González & Rodríguez, 2020).

3.1.3. Teoría de los Stakeholders

La teoría neoclásica sostiene que, al tomar decisiones empresariales, es fundamental considerar a todos los grupos que se ven afectados, es decir, los stakeholders, que incluyen no solo a los accionistas, sino también a proveedores, empleados y consumidores (Chiaventao & Sapiro, 2016; Fernández, 2004; González & Rodríguez, 2020).

La teoría de los stakeholders, propuesta por Freeman, amplía esta perspectiva al incluir a otros participantes relevantes, tales como organismos gubernamentales, grupos políticos, organizaciones no gubernamentales, asociaciones comerciales, sindicatos, consumidores potenciales, así como las comunidades de las que provienen los recursos de la empresa. Además, los financiadores también forman parte de este grupo, y en ocasiones, hasta los competidores son considerados stakeholders debido a su capacidad para influir en la empresa y en sus otros interesados. En esencia, esta teoría engloba a la sociedad en su conjunto (Chiaventao & Sapiro, 2016; Fernández, 2004; González & Rodríguez, 2020).

Freeman argumenta que todas las empresas tienen el poder de crear y, en algunas ocasiones, destruir valor para sus clientes, proveedores, empleados, comunidades y financiadores. Por su parte, Donaldson y Preston defienden la idea de que una empresa no debe enfocarse exclusivamente en los intereses de los accionistas, sino que debe también considerar los intereses de otros



grupos involucrados, como los empleados, los administradores, la comunidad local y los proveedores (Chiaventao & Sapiro, 2016; Fernández, 2004; González & Rodríguez, 2020).

Es crucial que las organizaciones encuentren un equilibrio entre los diversos objetivos que persiguen, buscando una convergencia entre ellos. Además, es necesario que estos objetivos estén alineados y que se tome en cuenta el papel de los competidores dentro de la estrategia de la organización (Chiaventao & Sapiro, 2016; Fernández, 2004; González & Rodríguez, 2020).

3.1.4. Modelos estratégicos

Los modelos estratégicos actúan como herramientas que apoyan la toma de decisiones y estimulan e inspiran estrategias en razón de sus premisas. Los modelos son:

- Matriz de crecimiento del producto / mercado de Ansoff.
- Modelo de ciclo de vida del producto.
- Matriz de participación de mercados/crecimiento del mercado (matriz BCG).

En semanas anteriores ya se ha revisado ya el modelo de participación de mercados/crecimiento de mercado (matriz BCG), y ahora se revisará los dos restantes.

a. Modelo de crecimiento del producto/mercado

La matriz de crecimiento del producto/mercado propuesto por Igor Ansoff describen cuatro estrategias generales de crecimiento del producto/mercado, como se aprecia en la tabla 6.



Tabla 6

Matriz de crecimiento del producto/mercado

	Productos actuales	Nuevos productos
Mercados actuales	1 Estrategia de penetración en el mercado	3 Estrategia de desarrollo del producto
Nuevos mercados	2 Estrategia de desarrollo del mercado	4 Estrategia de diversificación

Nota. Tomado de *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones* (p. 192), por I. Chiavenato & A. Sapiro, 2016, MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

En la tabla 6 se indica las estrategias que deben implementar para cada mercado y producto. Conozca cada una de las estrategias de acuerdo con (Chiaventao & Sapiro, 2016):

1. **Estrategia de penetración en el mercado:** La organización trata de vender mayor cantidad de sus productos actuales en sus mercados actuales. Las tácticas de apoyo incluyen un mayor gasto en publicidad o en la venta personal. Por ejemplo, los fabricantes de chicle utilizan esta estrategia alentando a los fumadores a masticar chicle en los lugares donde está prohibido fumar.
2. **Estrategia de desarrollo del mercado:** La organización sigue vendiendo sus productos actuales, pero también lo hace en nuevos mercados. Por ejemplo, cuando el mercado de la aviación comercial se desacelera, Embrear invierte más recursos para vender sus equipamientos militares.
3. **Estrategia de desarrollo del producto:** Esta estrategia exige que la organización desarrolle nuevos productos para vender en sus mercados actuales
4. **Estrategia de diversificación:** La organización desarrolla nuevos productos para venderlos en nuevos mercados. Esta estrategia es arriesgada porque no depende de los productos de la organización que



han tenido éxito ni de su posición en mercados establecidos. En ocasiones funciona y otras veces no.

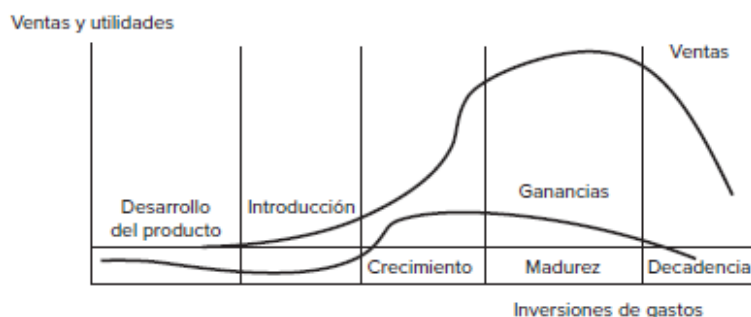
¿Qué le parecen estas estrategias? En ellas se detallan las acciones a implementar en la matriz de crecimiento producto/mercado, que incluye estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación.

b. Modelo del ciclo de vida del producto

El ciclo de vida de un producto abarca desde su creación hasta su eventual desaparición. Este modelo se compone de cinco etapas distintas: desarrollo del producto, introducción, crecimiento, madurez y decadencia (Chiaventao & Sapiro, 2016; Fernández, 2004; González & Rodríguez, 2020). Ver figura 25.

Figura 25

Gráfica del ciclo de vida del producto



Nota. Tomado de *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones* (p. 192), por I. Chiavenato & A. Sapiro, 2016, MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

En la figura 25 se aprecia el ciclo de vida de un producto que se puede ilustrar a través del volumen total de ventas de una categoría genérica a lo largo del tiempo, generalmente durante varios años. Aún más relevante es representar este ciclo junto con la curva de utilidades asociada, ya que las organizaciones se enfocan no solo en las ventas, sino también en los

beneficios obtenidos. Las formas de estas dos curvas pueden variar significativamente de una categoría de producto a otra, aunque en la mayoría de ellas se pueden identificar patrones básicos en la relación entre las curvas de ventas y utilidades (Chiaventao & Sapiro, 2016; Fernández, 2004; González & Rodríguez, 2020).

En un ciclo de vida típico, la curva de utilidades de la mayoría de los productos nuevos suele ser negativa durante la etapa de introducción, lo que indica una pérdida inicial. A medida que se avanza hacia el final de la etapa de crecimiento, la curva de utilidades comienza a descender, mientras que el volumen de ventas continúa en aumento. Esta disminución en las utilidades se debe a que las empresas deben intensificar sus esfuerzos publicitarios y de ventas, o bien reducir sus precios, para mantener el crecimiento en un entorno de competencia feroz que caracteriza la etapa de madurez. Le invito a revisar el siguiente video en donde se conocerá las características de las etapas del ciclo de vida (Chiaventao & Sapiro, 2016; Fernández, 2004; González & Rodríguez, 2020).

[Características de las etapas del ciclo de vida](#)

En el video anterior se detallan las características de las etapas del ciclo de vida que son: introducción, crecimiento, madurez y decadencia.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Semana 10 finalizada, ¡Felicidades! Ha sido una semana llena de nuevos conocimientos, definiciones, modelos, herramientas; es tiempo de reforzar los conocimientos mediante el desarrollo de algunas actividades.

1. Lea el texto Dirección y planificación estratégica en empresas y organizaciones de Fernández (2004) de la página 35 – 39, en donde encontrará algunas definiciones adicionales a las dadas en la presente guía y encontrará un ejemplo de la determinación de los objetivos organizacionales.



El texto se centra en la evaluación del entorno externo de una organización. Este análisis es crucial para identificar oportunidades y amenazas que pueden influir en la estrategia empresarial. La importancia radica en que permite a las organizaciones anticiparse a cambios del mercado y adaptar sus estrategias para mantener su competitividad.

2. En su cuaderno digital, declare los objetivos de su agronegocio o idea de negocio para el avance de su plan estratégico.

El desarrollo de esta actividad le permitirá ir relacionando lo conocido con la realidad, en la cual usted detallará los objetivos de su agronegocio considerando lo aprendido en la presente guía didáctica.

3. Le invito a explorar el siguiente artículo, donde se aplica la planificación estratégica desde su inicio hasta la implementación de la matriz de crecimiento producto/mercado. El caso, titulado ["La matriz de Ansoff: herramienta estratégica para incrementar la competitividad de los productores de Hidalgo"](#), de Alvarado et al. (2022), ofrece una visión detallada del proceso.

Este caso se trata sobre la producción de higo y este presenta, entre algunas debilidades, que comercializando el producto fundamentalmente fresco, no tiene clara su planificación estratégica para enfrentar a la competencia externa y algunas dificultades más que posee. Se propone en construir una Matriz Ansoff, adaptada a las condiciones técnicas, culturales y económicas de los productores de higo del Norte del País, esto permitió tener claro en qué lugar pueden vender el producto fresco, considerando las características de los demandantes, de igual manera el resto de las opciones que pueden ofrecer a partir del producto primario, se les debe de encontrar mercados, a la vez que se debe cumplir con los requisitos que demanda el mercado.





Seguro que estas actividades le ayudarán a reforzar los contenidos teóricos de la guía didáctica y, sin duda, con el apoyo del docente de la asignatura, quedará el conocimiento claro.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 11

Unidad 3. Dirección estratégica y planeamiento empresarial

Bienvenido a una semana más de aprendizaje, para esta semana revisará los contenidos de la implementación de la estrategia como el concepto de alineación organizacional, modelos de alineación, liderazgo y ciclo de vida de las organizaciones; para ello es importante que realice una lectura crítica del capítulo 10 de la bibliografía complementaria de Chiaventao & Sapiro (2016) cuyo título es: Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones; además, realice una lectura del artículo titulado [Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión y mejora en los Emprendimientos](#) de Bolaños Jijón et al. (2020) y el artículo denominado [El balance scorecard aplicado al diseño del plan estratégico de la empresa CG seguros](#) de Razo et al. (2023) en estos artículos encontrará información y aplicaciones de las herramientas que se revisarán en esta semana.

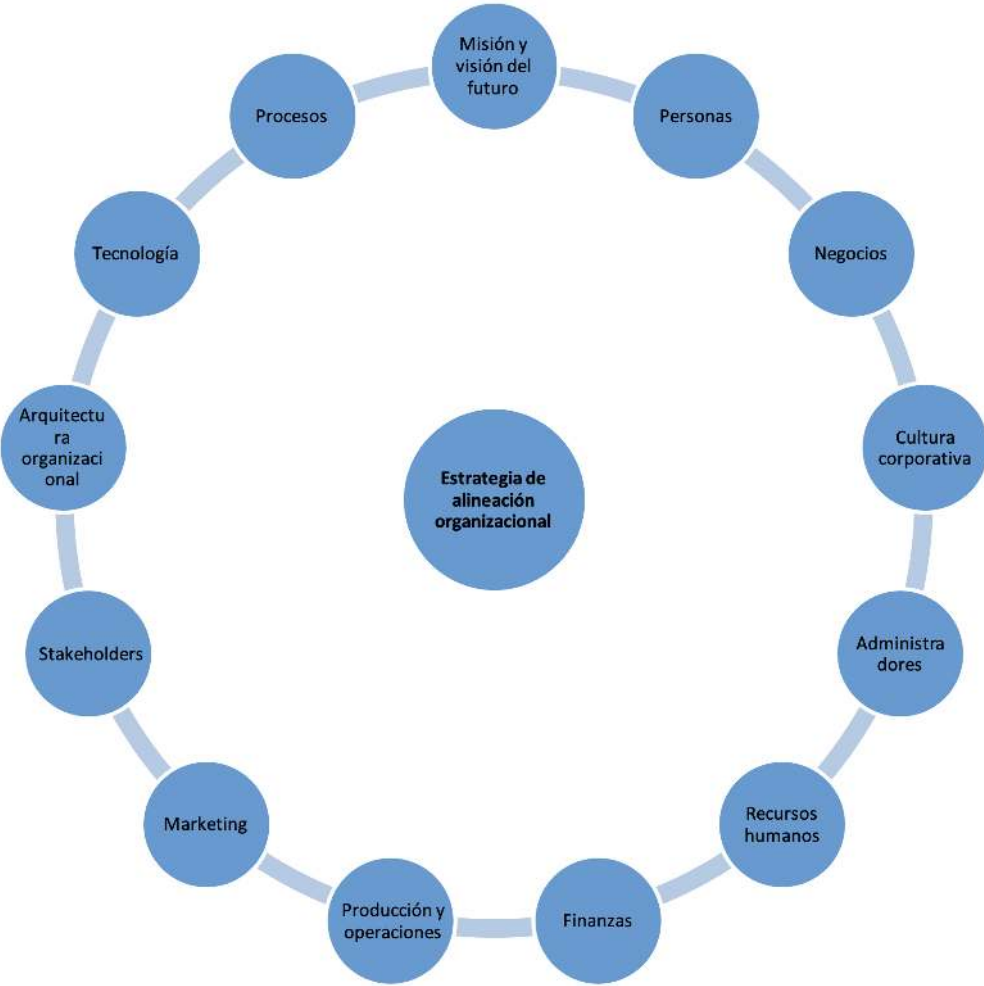
3.2. Implementación de la estrategia

3.2.1. Concepto de alineación organizacional

La alineación organizacional se refiere a la convergencia de comportamientos de apoyo y respaldo de los diferentes stakeholders, tanto internos como externos. Este proceso debe llevarse a cabo de manera integrada y consciente, fundamentándose en los propósitos estratégicos de la organización y en las razones que justifican esas elecciones (Chiavenato & Sapiro, 2016; Ogliastri, 2004).



Figura 26
Variables de la alineación organizacional



Nota. Tomado de *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones* (p. 208), por I. Chiavenato & A. Sapiro, 2016, MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V [Fin_Nota]

En la figura 26 puede visualizar las variables de la alineación organizacional como misión, visión, personas, negocios, procesos, tecnologías, arquitectura y cultura organizacional, stakeholders, marketing, producción y operaciones, finanzas, recursos humanos y administradores. La alineación organizacional facilita que todos los interesados, tanto internos como externos, comprendan,



adopten y participen en las iniciativas estratégicas de la organización (Chiaventao & Sapiro, 2016; Ogliastri, 2004). Existen tres constructos para el modelo de alineación, en la figura 27 se presentan los detalles de cada constructo.

Figura 27
Constructos del modelo de alineación organizacional

Alineación externa	Alineación interna	Alineación por consenso
Trata de la alineación de las directrices de la organización y de la movilización de sus recursos en relación con el ambiente en donde está inserta.	Para direccionar los recursos internos en función de la estrategia formulada. Lo importante es garantizar la capacidad de la organización de concentrar esfuerzos en el foco del negocio y operar de manera conectada e integrada para sustentar el crecimiento y la rentabilidad, y no solo reducir costos y personal.	Trata del grado en que los miembros de la organización concuerdan en lo que debe realizarse con respecto a las decisiones estratégicas. es una especie de alineación interna en torno al propósito de la organización, pero que reposa en la movilización e integración de las personas. Es necesario permear la estrategia a toda la organización para que ocurra la movilidad organizacional necesaria

Nota. Tomado de *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones* (p. 208), por I. Chiavenato & A. Sapiro, 2016, MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

La alineación organizacional solamente acontece plenamente cuando los objetivos estratégicos y todo el arsenal de soporte de los diversos stakeholders se apoyan mutuamente y cuando los elementos claves del modelo están íntimamente interligados y son perfectamente compatibles entre sí, para que haya sinergia entre ellos. Chiaventao & Sapiro, 2016; Fernández, 2004; Ogliastri, 2004, indican que los beneficios de la alineación organizacional son:

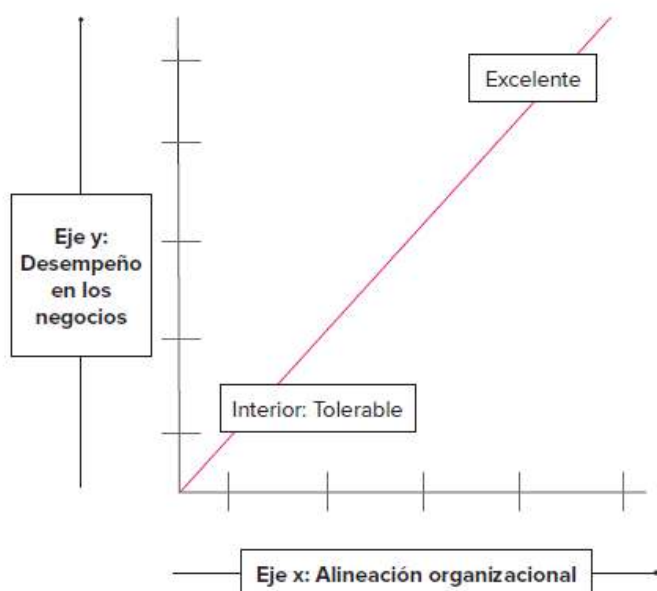
- Hacer que todos los involucrados tengan una noción precisa del impacto de sus responsabilidades y de su trabajo para lograr los objetivos empresariales.

- Integrar las estrategias, personas y procesos, y crear una convergencia productiva y colaborativa entre las unidades de la empresa.
- Apalancar la ejecución de la estrategia, y sensibilizar a los accionistas y evaluar el estado de las prácticas empresariales para el desarrollo del gobierno corporativo.
- Proporcionar orientación para la alineación del gobierno corporativo
- Identificar y remover obstáculos para el desarrollo del gobierno de la empresa.
- Contribuir a la evolución y diferenciación de las dimensiones de propiedad y administración de la empresa.

Además, se puede determinar los grados de la alineación organizacional a la estrategia de la empresa, como se presenta en la figura 28.

Figura 28

Grados de alineación organizacional y desempeño en los negocios



Nota. Tomado de *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones* (p. 210), por I. Chiavenato & A. Sapiro, 2016, MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

La figura 28 indica que cuanto mayor y mejor sea la alineación organizacional a la estrategia de la empresa, tanto mejor será también el desempeño en los negocios, a través de varios grados, desde una sintonía básica y vulnerable hasta una sintonía fina y excelente (Chiaventao & Sapiro, 2016; Fernández, 2004; Ogliastri, 2004).

3.2.2. Modelos de alineación organizacional

Según Chiaventao & Sapiro (2016) hay diversos modelos de alineación organizacional que integran los factores clave para el éxito, los cuales son esenciales en la implementación de estrategias. Estos modelos generalmente se apoyan en cuatro enfoques distintos. Estos enfoques o abordajes son: “Como un proceso de integración de los recursos y sistemas de la organización en torno a un propósito esencial de los negocios, como un proceso de desdoblamiento de la estrategia en indicadores de desempeño, como un proceso de negociación y convencimiento con respecto a la estrategia y como un proceso de cambio organizacional” (p. 210).

Lo ideal es que el modelo elegido incluya todos estos abordajes, incluidos la arquitectura organizacional, la cultura corporativa, las capacidades esenciales y todo lo que pueda aportar a la estrategia organizacional (Chiaventao & Sapiro, 2016).

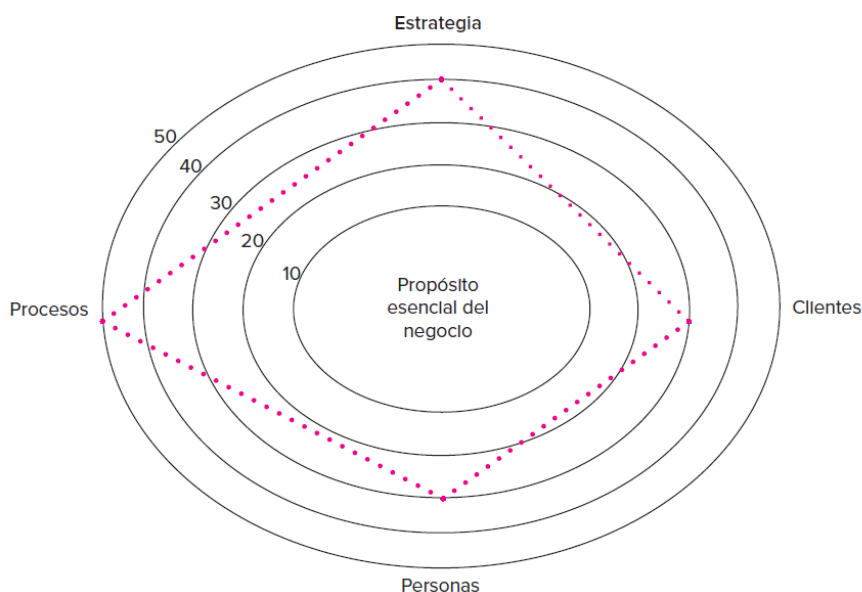
• Modelo de Labovitz y Rosansky

Labovitz y Rosansky proponen un modelo de diagnóstico de alineación organizacional que integra cuatro dimensiones clave: estrategia y personas (alineación vertical), así como clientes y procesos (alineación horizontal). Este modelo gira en torno a un propósito esencial de los negocios (Chiaventao & Sapiro, 2016; Journal of tourism research, 2021; Verweire, 2014).



Figura 29

Perfil de la alineación organizacional con enfoque en el propósito esencial del negocio



Nota. Tomado de *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones* (p. 211), por I. Chiavenato & A. Sapiro, 2016, MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

En la figura 29, el perfil de alineación estratégica revela que, aunque la estrategia (40) proporciona poco a los clientes (30) y también a las personas (30), sí ofrece un considerable valor a los procesos (50). Esta herramienta permite realizar comparaciones entre distintas unidades de negocio y diversas áreas de la organización, como marketing, producción/operaciones, finanzas, recursos humanos y tecnología (Chiaventa & Sapiro, 2016; Journal of tourism research, 2021; Verweire, 2014).

El modelo mencionado se fundamenta en un sistema de métricas que facilita la alineación vertical, reforzada por recompensas y reconocimientos basados en metas y actividades en todos los niveles jerárquicos. Por otro lado, la alineación horizontal se centra en comprender las necesidades del

cliente y en alinear los procesos interfuncionales para poder entregar el valor que este busca (Chiaventao & Sapiro, 2016; Journal of tourism research, 2021; Verweire, 2014).

Además, el perfil de Labovitz y Rosansky puede enriquecerse al incluir otras variables esenciales para la alineación organizacional, como la arquitectura organizativa, la cultura y el estilo de gestión. Esto permitiría realizar comparaciones más completas entre distintas unidades de negocio o áreas de la organización. Así, la alineación organizacional puede ser entendida desde múltiples perspectivas, incluyendo la de las unidades de negocio y las áreas funcionales dentro de la organización (Chiaventao & Sapiro, 2016; Journal of tourism research, 2021; Verweire, 2014).

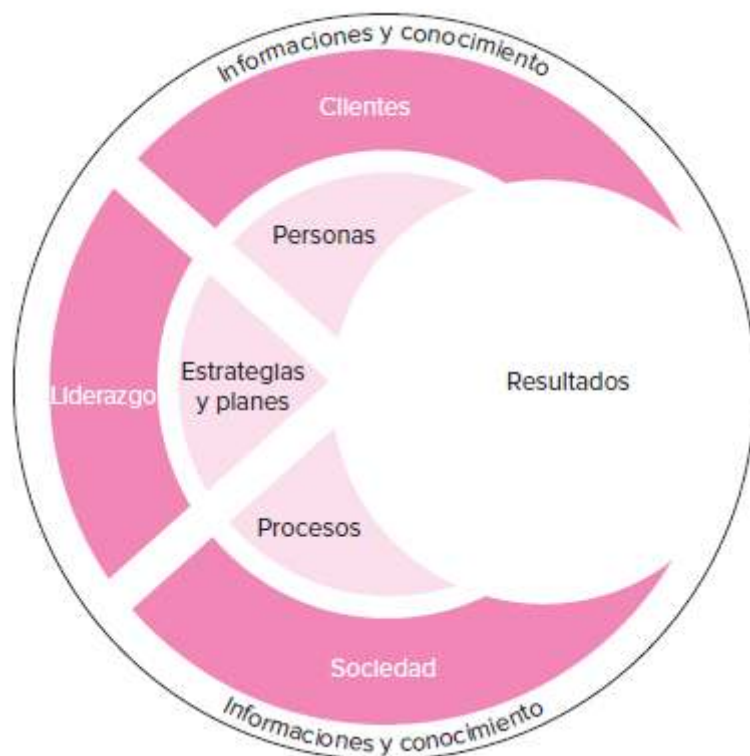
- **Indicador nacional de madurez de la gestión (INMG) de la FNQ**

La Fundación Nacional de Calidad (FNQ) es una organización no gubernamental creada en 1991 con la misión de difundir los Fundamentos de la Excelencia en Administración a través de la movilización de las organizaciones alrededor de su “Modelo de Excelencia en Gestión – MEG” (Chiaventao & Sapiro, 2016; Journal of tourism research, 2021; Verweire, 2014).



Figura 30

Modelo de excelencia de gestión



Nota. Tomado de *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones* (p. 211), por I. Chiavenato & A. Sapiro, 2016, MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

En la figura 30 se puede apreciar el modelo de excelencia de gestión mismo que utiliza el concepto de ciclo PDCA (plan, do, check and action), y según lo mencionan Chiaventao & Sapiro, 2016; Journal of tourism research, 2021; Verweire, 2014), se basa en once fundamentos, que son:

- a. Pensamiento sistémico.
- b. Aprendizaje organizacional.
- c. Cultura de innovación.
- d. Liderazgo y constancia de propósitos.
- e. Orientación por procesos e informaciones.

- f. Visión del futuro.
- g. Generación de valor.
- h. Valorización de las personas.
- i. Conocimiento sobre el cliente y el mercado.
- j. Desarrollo de asociaciones.
- k. Responsabilidad social.

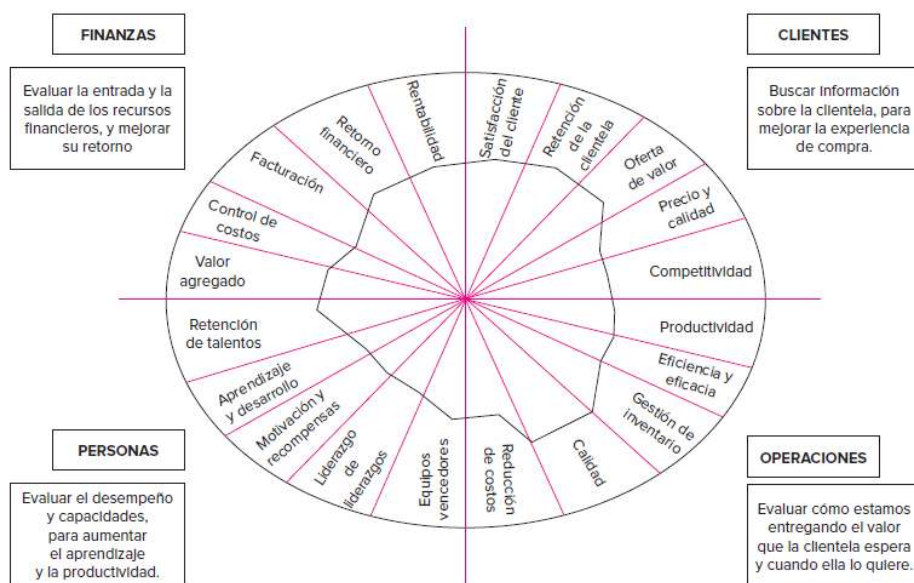
• **Modelo de Kaplan y Norton: Balance Scorecard**

El Balanced Scorecard (BSC), desarrollado por Kaplan y Norton, también conocido como Cuadro de Mando Integral, es un modelo que aborda las perspectivas financieras, del cliente, de los procesos internos, y de aprendizaje y desarrollo. Si el estratega considera que estas dimensiones son suficientes, el BSC y sus perspectivas pueden servir como un marco para la alineación organizacional. En realidad, este enfoque no solo facilita dicha alineación, sino que también permite a la organización centrar su atención no solo en los resultados financieros, sino también en aspectos igualmente importantes relacionados con los clientes, los procesos y el desarrollo del personal. Todo esto se vincula de manera integrada y coherente con la estrategia organizacional (Bolaños Jijón et al., 2020; Chiaventao & Sapiro, 2016; Razo et al., 2023).



Figura 31

Articulación del balance scorecard y equilibrar los recursos y capacidades



Nota. Tomado de *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones* (p. 213), por I. Chiavenato & A. Sapiro, 2016, MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

En la figura 31 se puede apreciar que, además, el BSC promueve de manera significativa la interacción entre administradores y empleados en los diferentes niveles de la empresa. Proporciona herramientas que establecen un lenguaje común en torno al rendimiento organizacional y a la implementación de la estrategia, incluyendo indicadores, perspectivas y las interrelaciones de causa y efecto (Bolaños Jijón et al., 2020; Chiaventao & Sapiro, 2016; Razo et al., 2023).

• Modelo de perfil de adecuación organizacional

Beer y Eisenstat desarrollaron una herramienta conocida como Strategic Human Resource Management (SHRM), que luego se transformó en Organizational Fitness Profiling (OFP). En este contexto, abordan la alineación como un proceso de cambio que implica el aprendizaje organizacional, especialmente en lo que respecta a la formulación de

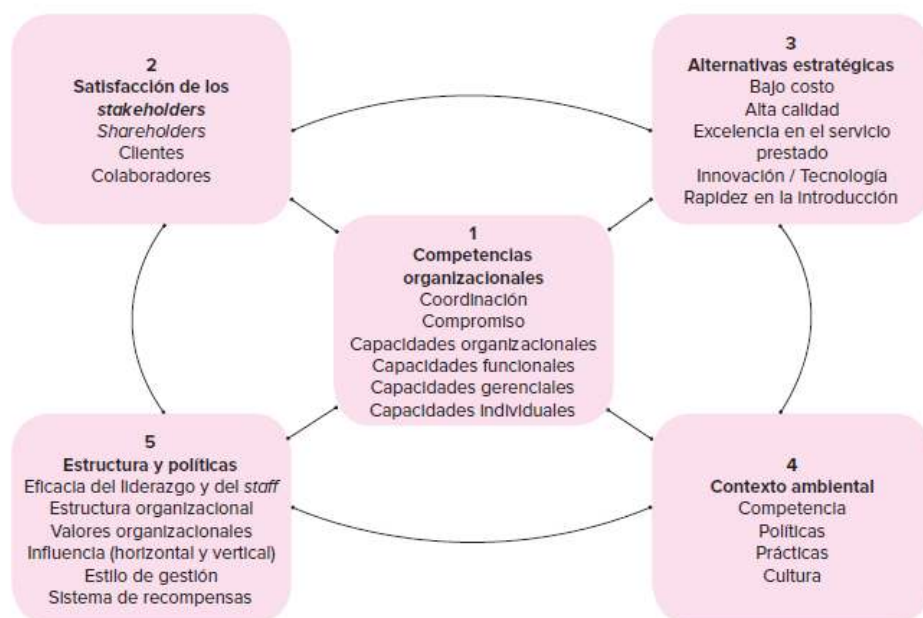
estrategias y su continua realineación. Este modelo sirve como un diagnóstico del ajuste organizacional, centrado en cinco cuestiones fundamentales que permiten identificar las barreras y deficiencias en la alineación, que son:

- a. Capacidades organizacionales.
- b. Satisfacción de los stakeholders.
- c. Alternativas estratégicas elegidas por la empresa.
- d. Contexto ambiental.
- e. Estructura y políticas.

A continuación, se presenta el modelo de perfil de adecuación organizacional, que se basa en cinco perfiles.

Figura 32

Modelo de perfil de adecuación organizacional



Nota. Tomado de *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones* (p. 213), por I. Chiavenato & A. Sapiro, 2016, MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

En la figura 32 puede apreciar que el modelo exige un ambiente participativo, pues el diagnóstico es conducido por una fuerza-tarea que realiza el proceso y presenta los resultados a la cúpula de la organización (Chiaventao & Sapiro, 2016; Verweire, 2014).

• Modelo de Hambrick y Cannella

Chiaventao & Sapiro (2016) estipula que este modelo presenta tres etapas:

- a. **Preparación del terreno:** Exige una amplitud de entradas para la formulación de la estrategia, a fin de evitar obstáculos en su implementación.
- b. **Definir influencias relevantes para la implementación:** compromiso de los recursos, políticas y programas de las unidades, estructura, recompensas, personas.
- c. **Convencimiento:** involucra a todos los niveles, dentro y fuera de la organización. El estrategia debe construir y mantener el apoyo y soporte necesario de los stakeholders internos y externos para la adecuada implementación de la estrategia, frente a las resistencias que surgen naturalmente por falta de comprensión, o debido a intereses de ciertas áreas en mantener el statu quo o la antigua estrategia (p. 214).

3.2.3. Alineación de las unidades de negocios

La mejor estrategia para una organización es, en última instancia, su construcción única, capaz de reflejar sus circunstancias particulares. Ese es el tema básico de la alineación organizacional, cuando la empresa tiene varias unidades estratégicas de negocios y debe mantener la compatibilidad y preservar su identidad. Lo mismo aplica también a sus áreas internas, como marketing, finanzas, producción y operaciones, recursos humanos; y, tecnología (Chiaventao & Sapiro, 2016, p. 215).



3.2.4. Vínculos

El primer pilar aborda la capacidad de la organización para establecer conexiones significativas entre las personas. A medida que estas conexiones se desarrollan, los individuos se sienten integrados en la organización, buscando significado en esa acogida. Esas relaciones tejen una red psicológica que brinda protección, confort y seguridad. Resulta especialmente notable la habilidad que poseen algunas organizaciones para forjar lazos profundos y cultivar un sentido de pertenencia entre sus miembros (Chiaventao & Sapiro, 2016).

3.2.5. Reglas esenciales

El segundo pilar se fundamenta en un conjunto de reglas que representan la esencia de la organización. Estas reglas esenciales son pocas, al igual que una Constitución, y se basan en creencias y valores que se manifiestan, especialmente, a través de las acciones de los líderes, convirtiéndolos en referentes para los seguidores (Chiaventao & Sapiro, 2016).

Dichas reglas, diseñadas para ser fácilmente conocidas por todos, deben ser simples y directas. No deben ser tan complejas que requieran la creación de numerosas normas adicionales para su comprensión. Estas reglas no solo son compartidas, sino que también se transforman en creencias comunes, y se comunican de manera transparente a toda la organización (Chiaventao & Sapiro, 2016).





Actividades de aprendizaje recomendadas

Una semana más finalizada y cada semana ya se acerca el final de esta etapa académica y, como se ha hecho semanalmente, debe desarrollar actividades para su aprendizaje completo. Es por ello que le invito a usted a realizar lo siguiente:

1. Lea el artículo 9 titulado [Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión y mejora en los Emprendimientos](#) de Bolaños Jijón et al. (2020) y conocerá la aplicación de la herramienta en torno de los emprendimientos.
2. Mire atentamente el siguiente video Quiz, ya que al final realizará una interacción respondiendo algunas preguntas.

[Balanced](#)

Con este video Quiz se ampliará el conocimiento sobre la herramienta y conocerá sus ventajas y desventajas. Menciona que el balance scorecard o también conocido como cuadro de mando integral, es una metodología que sirve como herramienta para la planeación estratégica, así como también define y da seguimiento a la estrategia de una organización. Posee beneficios como: ayuda a alinear todas las áreas en función de los objetivos estratégicos, produce una mejora en los procesos, mejora la comunicación interna, mantiene la estrategia viable y ayuda a dar una estructura lógica a la estrategia; y desventajas como: que los líderes lo promueven para tener éxito, no existe una plantilla única para aplicar el balance scorecard y la creciente cantidad de bibliografía sobre el tema y puede parecer una metodología muy rígida por la estructura lógica que propone.





Seguro que estas actividades le ayudarán a reforzar los contenidos teóricos de la guía didáctica y podrá continuar con el desarrollo del plan estratégico de su agronegocio o idea de negocio en su cuaderno digital, está listo para avanzar a la siguiente semana. ¡Felicitaciones!

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 12

Unidad 3. Dirección estratégica y planeamiento empresarial

Bienvenido a una semana más de aprendizaje, para esta semana revisará los contenidos de la ejecución de la estrategia; para ello es importante que realice una lectura crítica de la bibliografía complementaria de Chiaventao & Sapiro (2016) cuyo título es: Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones, de la página 251 a la 262, en la cual estarán los contenidos de la presente semana. Además, invito a revisar los resultados de la bibliografía complementaria titulada: [La planificación estratégica en los sistemas de agronegocios asociativos: el caso Corporación La Pepa de Oro, Vinces – Ecuador](#) de Nivelá (2021), de la página 33 a 53 y conocerá una aplicación de la ejecución de la estrategia en un agronegocio.

3.3. Ejecución de la estrategia

La implementación de la estrategia requiere el compromiso de todos los miembros de la organización y debe ser tarea de todos los que trabajan en la organización y parte integral del trabajo diario de todos los participantes. Por lo tanto, implementar las estrategias desarrolladas en la mayor parte del proceso de planificación estratégica requiere una fuerte aceptación, consenso, conocimiento, información, motivación, compromiso y un liderazgo significativo por parte de toda la alta dirección de la empresa. El proceso estratégico constituye siempre un proceso de cambio organizacional y se refleja principalmente en su fase de ejecución. La estrategia es siempre un movimiento de cambio y transformación. La implementación consta de varios



pasos iniciales para implementar la estrategia. Representa una preparación avanzada en la asignación de recursos y capacidades para que la ejecución no solo sea posible, sino también efectiva y eficiente desde todas las perspectivas (Chiavenato & Sapiro, 2016; Ogliastri, 2004).

En el texto de Chiaventao & Sapiro (2016) se menciona que la implementación implica las siguientes medidas previas:

- Asignación de los recursos financieros adecuados.
- Capacitación y desarrollo de personas y equipos para crear y desarrollar las habilidades y capacidades necesarias.
- Cambios tanto en la arquitectura organizacional como en la cultura corporativa para adecuar a la empresa a los requisitos de su estrategia.
- Formación y preparación de los administradores y líderes sobre los nuevos papeles que exige la estrategia.
- Constitución y desarrollo de equipos.
- Reuniones de comunicación y esclarecimiento de los objetivos organizacionales y de la estrategia para lograrlo.
- Búsqueda de apoyo, colaboración y compromiso de todas las personas involucradas.
- Definición de metas y objetivos individuales y grupales (p. 243 – 254).

Asimismo, es importante conocer las actualizaciones en la forma de tener una administración estratégica, para lo cual invito a revisar la tabla 7.



Tabla 7

Actualizaciones en la forma de tener una administración estratégica

Planeación estratégica tradicional	Formulación estratégica para un alto desempeño
<ul style="list-style-type: none">• Imitar o sustituir.	<ul style="list-style-type: none">• Innovar, colaborar o complementar.
<ul style="list-style-type: none">• Considerar a los competidores como rivales.	<ul style="list-style-type: none">• Considerar a los competidores como asociados o colaboradores.
<ul style="list-style-type: none">• Obtener concesiones y precios bajos de los proveedores.	<ul style="list-style-type: none">• Involucrar a los proveedores como asociados.
<ul style="list-style-type: none">• Crear estructuras integradas de forma vertical.	<ul style="list-style-type: none">• Desagregar y enfocarse en las competencias esenciales y terciar de forma selectiva.
<ul style="list-style-type: none">• Organizar para conseguir un tamaño y una eficiencia mayores.	<ul style="list-style-type: none">• Optimizar la agilidad y la adaptabilidad.
<ul style="list-style-type: none">• Competir para ocupar una posición en el mercado.	<ul style="list-style-type: none">• Crear un nuevo mercado y definir nuevas reglas de competencia.
<ul style="list-style-type: none">• Aumentar el tamaño de la organización y las barreras de entrada.	<ul style="list-style-type: none">• Involucrar al cliente y dejarlo encantado.
<ul style="list-style-type: none">• Reducir el poder de negociación de los clientes.	<ul style="list-style-type: none">• Competir en valor y ofrecer una excelente propuesta de valor.



Planeación estratégica tradicional	Formulación estratégica para un alto desempeño
<ul style="list-style-type: none"> • Competir en precios y costos bajos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una experiencia agradable para el cliente.
<ul style="list-style-type: none"> • Crear una especialización funcional y la separación dentro de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfatizar la integración organizacional selectiva de funciones y de procesos.
<ul style="list-style-type: none"> • Competir con una máxima participación de mercado dentro de una industria bien definida. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear mercados virtuales a lo largo de la industria y optimizar las utilidades.

Nota. Tomado de *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones* (p. 254), por I. Chiavenato & A. Sapiro, 2016, MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

En la tabla 7 se puede apreciar cómo ha ido cambiando la forma de realizar la administración estratégica no solo desde un punto de vista sino desde todas las aristas de la administración de un negocio.

Así mismo, cuando se implementas procesos administrativos puede presentarse la **resistencia al cambio** y esto se logra ver en la mayoría de estos procesos en donde se debe realizar procesos de cambio y de transformación. Este problema puede presentarse en la forma en que las acciones del cambio son entendidas por las personas que deberán abordarlas y ejecutarlas. En realidad, las personas tienden a resistirse cuando perciben que los cambios pueden traerles consecuencias negativas (Chiaventao & Sapiro, 2016; Rodríguez & Castro, 2021)

Según Kotter, el proceso de cambio se compone de ocho fases que requieren tiempo para implementarse. Puede conocer cada una de estas fases en la infografía a continuación.



Fases del proceso de cambio

De las fases que conoció en la infografía las 4 primeras etapas ayudan a descongelar el statu quo rígido e inflexible. de la fase 5 a la 7 se proponen nuevas prácticas y en la última se establecen los cambios en la cultura organizacional, de modo que se asegura la ejecución del plan. Siempre habrá presiones para apresurar las etapas del proceso. Muchas veces, la organización trata de cambiar sin alterar el estado de las cosas, reorganizando áreas o despidiendo a las personas. Otras veces pasa por las fases sin concluir de hecho las tareas correspondientes. En otras palabras, no se pueden saltar las actividades preparatorias (etapas 1 a 4) ni se puede saltar la etapa 8, que asegura el éxito del cambio (Chiaventao & Sapiro, 2016, p. 258).

La ejecución es el paso más largo, difícil y complejo de todo el proceso de planificación estratégica. En términos generales, esta fase es crítica para el éxito o el fracaso de la gestión estratégica. No basta con desarrollar una estrategia, hay que desarrollar una estrategia. Es necesario implementarlo y hacerlo funcionar en el mundo real. Lo más importante no es discutir y desarrollar una estrategia, sino comprender si la estrategia se implementa efectivamente en la organización. El mayor secreto es garantizar que todos en la organización practiquen el plan estratégico sin excepción. Los individuos deben ser protagonistas y participantes, no sólo observadores del proceso. La ejecución de la estrategia es el conjunto de acciones y decisiones necesarias para implementar el plan estratégico. Este es el proceso mediante el cual se ponen en práctica estrategias y políticas mediante el desarrollo de planes, presupuestos y procedimientos, ver figura 33.



Figura 33

Componentes administrativos puestos en práctica en la marcha de la estrategia



Nota. Tomado de *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones* (p. 259), por I. Chiavenato & A. Sapiro, 2016, MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Como puede ver en la Figura 33, el rendimiento se realiza después de implementar la estrategia y es una parte importante de la gestión estratégica.

Según Chiaventao & Sapiro (2016) para iniciar el proceso de ejecución de la estrategia, hay que considerar cuatro cuestiones básicas:

- a. Quiénes son las personas que ejecutarán el plan estratégico.
- b. Qué debe hacerse para alinear las operaciones de la compañía en la nueva dirección deseada.
- c. De qué forma cada persona hará en conjunto el trabajo que será necesario.
- d. Cuáles son los fines deseados (p. 258).

Así mismo y como lo mencionan los textos de Chiaventao & Sapiro (2016) y García et al. (2017) para que la estrategia pueda suceder, debe ser ejecutada y puesta en práctica. Eso exige planeación, organización, dirección y control de la ejecución como se muestra en la figura 34.

Figura 34
Pasos para la ejecución de la estrategia



Nota. Tomado de *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones* (p. 259), por I. Chiavenato & A. Sapiro, 2016, MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

En la figura 34 puede apreciar las actividades que hay que realizar para la ejecución de la estrategia, esta detallada por cada uno de los pasos: planeación, organización, dirección y control. Por otro lado, la ejecución de la estrategia se compone de: proyectos, procesos, programas, presupuestos, procedimientos, metas y objetivos, para ello le invito a conocer a cada uno de ellos en el siguiente video.

[Componentes de la ejecución de la estrategia](#)

Así también es importante conocer los aspectos fundamentales en la ejecución de la estrategia, que son:

- a. Liderazgo estratégico.
- b. Comunicación y orientación.
- c. Adecuación de la estructura organizacional.
- d. Ajuste de la cultura organizacional.
- e. Apertura en el estilo administrativo.
- f. Participación y compromiso del personal.

Finalmente, para este paso de la ejecución de la estrategia es importante tener en cuenta estos cinco pasos:

- a. Asignación de recursos y medios.
- b. Establecimiento de políticas.
- c. Instituir las mejores prácticas.
- d. Administración de la calidad total.
- e. Reingeniería.



Actividades de aprendizaje recomendadas

¡Felicidades nuevamente, lo está logrando! Paso a paso está avanzando con el estudio de la asignatura y no es para menos estar feliz del término de esta semana. Ha logrado mucho y ha conseguido ir avanzando en el aprendizaje del plan estratégico. Ahora le invito a desarrollar las siguientes actividades.

1. Lea la bibliografía complementaria titulada [La planificación estratégica en los sistemas de agronegocios asociativos: el caso Corporación La Pepa de Oro, Vinces – Ecuador](#) de Nivelá (2021), realizará una lectura crítica de la página 33 a 53 y conocerá una aplicación de la ejecución de la estrategia en un agronegocio.



El texto describe cómo la Corporación implementa su estrategia a través de la asociatividad y la planificación estructurada. La ejecución estratégica se enfoca en la optimización de recursos y la colaboración entre miembros, lo que ha permitido mejorar la productividad y competitividad del agronegocio.

2. Le invito a leer el siguiente artículo y analizar el caso sobre las estrategias de innovación implementadas durante la pandemia para preservar la competitividad empresarial. El estudio de caso se titula: [Strategic drivers of innovation as a lever for the competitiveness of agribusiness to face COVID-19](#) de Schopf et al. (2024).

El estudio de caso tiene un gran valor porque aporta información sobre los impulsores estratégicos de la innovación que tienden a aprovechar o mantener la competitividad de los agronegocios en tiempos de crisis; tomando decisiones en un escenario de crisis a partir de acciones innovadoras que generen ventaja competitiva.



Seguro que estas actividades le ayudarán a reforzar los contenidos teóricos de la guía didáctica y podrá continuar con el desarrollo del plan estratégico de su agronegocio o idea de negocio en su cuaderno digital. Ahora puede continuar con los estudios de la semana 13.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 13

Unidad 3. Dirección estratégica y planeamiento empresarial

En esta semana 13 le invito a revisar la guía didáctica y realizar lecturas críticas de las páginas 297 a la 312 de la bibliografía complementaria de Chiaventao & Sapiro (2016), cuyo título es: Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones, y al capítulo 5 de la bibliografía complementaria



de Durán (2015) denominado: [Management estratégico, su aplicación en la gestión del conocimiento y el capital humano](#); para ampliar los contenidos revisados en la presente semana.

3.4. Evaluación de la estrategia

3.4.1. Criterios de evaluación de la estrategia organizacional

La evaluación de la estrategia se refiere a la etapa del proceso de gestión estratégica en la que los altos directivos examinan y evalúan si la estrategia elegida ha logrado los objetivos establecidos y ha producido los resultados esperados después de su implementación y ejecución (Chiavenato & Sapiro, 2016; Instituto de Cooperación para la Agricultura (IICA) et al., 2018).

En este proceso se comparan las metas planificadas con los resultados alcanzados por la estrategia o las metas. Desarrollar una estrategia también define criterios, indicadores y métricas para medir sus resultados. Es importante monitorear el desempeño y los resultados, para tomar medidas correctivas (Chiavenato & Sapiro, 2016; Instituto de Cooperación para la Agricultura (IICA) et al., 2018). La estrategia es necesaria para lograr los objetivos deseados. Según lo indica en el texto de Chiaventao & Sapiro (2016), hay tres criterios para evaluar la estrategia de la organización, los mismos que son:

- **Consistencia interna:** la estrategia organizacional debe ser consistente con los objetivos que la empresa pretende alcanzar. La estrategia tiene que identificarse con las normas internas de la organización, sus valores, su cultura, revelados por sus objetivos globales. Debe también involucrar la estructura organizacional, que necesariamente tiene que ser flexible y orgánica, y el estilo de administración que va a ser adoptado, el cual debe dar impulso y apalancamiento.
- **Consistencia del entorno:** la estrategia organizacional debe ser consistente con las condiciones ambientales existentes para garantizar la competitividad, la sostenibilidad y la responsabilidad social y ambiental. El



que la estrategia no se ajuste al entorno externo puede costarle caro a la organización, o puede conducir al fracaso de sus operaciones.

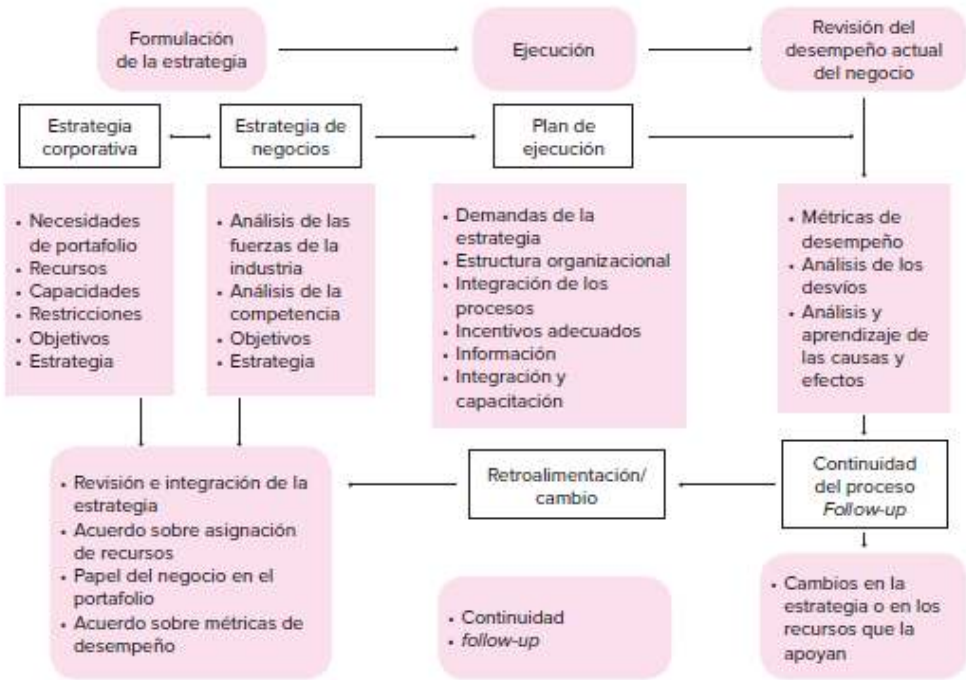
- **Adecuación a las capacidades y recursos disponibles:** la estrategia organizacional debe ser consistente con los recursos y competencias que la empresa ya tiene o necesita obtener. Los recursos son los activos tangibles que una organización posee, y que la ayudan a lograr los objetivos propuestos. Las competencias o capacidades representan los activos intangibles, y la inteligencia humana disponible para saber aplicar en forma rentable los recursos de la organización (p. 300).

Además, es importante conocer el proceso de la evaluación estratégica, la ejecución y los controles que deben realizar, para lo cual invito a revisar la figura 35.



Figura 35

Revisión de la estrategia en la planeación, ejecución y controles



Nota. Tomado de Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones (p. 301), por I. Chiavenato & A. Sapiro, 2016, MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

El proceso de evaluación estratégica comienza con una evaluación sistemática de la coherencia de los planes estratégicos desarrollados a lo largo del proceso de planificación estratégica, principalmente durante la fase de ejecución. Para realizar el análisis de consistencia invito a revisar la siguiente presentación interactiva en donde encontrará los aspectos a considerar.

[Aspectos a considerar para realizar el análisis de consistencia](#)

A estos aspectos es fundamental realizar la medición o evaluaciones ya que esto permitirá garantizar el éxito de la estrategia a través de las acciones y la información concreta mediante los índices establecidos. La función de los

indicadores está en caracterizar, predecir, evaluar e identificar los atrasos/ obstáculos e ineficiencias y oportunidad de mejora en procesos o productos (Chiaventao & Sapiro, 2016; Instituto de Cooperación para la Agricultura (IICA) et al., 2018).

3.4.2. Control estratégico

La esencia del control es comprobar si la actividad controlada está alcanzando o no los resultados deseados. La función de control, como etapa del proceso de la planeación estratégica, consiste en asegurar que el desempeño real obtenga los resultados previamente deseados y planeados (Chiaventao & Sapiro, 2016; Durán, 2015).

El control consiste básicamente en un proceso de guía para la actividad ejercida, con un fin previamente determinado. Para (Chiaventao & Sapiro, 2016) el proceso de control consta de cuatro etapas o fases: “establecimiento de los objetivos o estándares de desempeño, evaluación o medición del desempeño actual, comparación del desempeño actual con los objetivos o estándares establecidos y toma de acción correctiva para enmendar posibles desvíos o irregularidades” (p. 304).

3.4.3. Eficacia organizacional

El comportamiento de las personas y los grupos tiene un efecto significativo y profundo en qué tanto la organización conseguirá alcanzar sus objetivos y el éxito. Las personas están en el centro de eso. La eficacia de la organización está en función de las personas. Chiaventao & Sapiro (2016), señala ocho prácticas utilizadas por las organizaciones excepcionales que persiguen la eficacia y son:

- Fijación de valor equilibrado.
- Compromiso con una estrategia básica y esencial.
- Intensa vinculación de la estrategia con su sistema cultural.
- Comunicación masiva de doble vía.
- Intensa asociación con los stakeholders.



- Colaboración funcional.
- Enfoque en la innovación y el riesgo para aprovechar oportunidades.
- Insatisfacción permanente de esas organizaciones (p. 313).



Actividades de aprendizaje recomendadas

¡En hora buena, ha finalizado! Se ha culminado la unidad 3 y, como siempre lo invito, a realizar unas actividades sugeridas para afianzar los conocimientos.

1. Va a dirigirse al repositorio [Ejecución y evaluación de la estrategia](#) del Instituto de Cooperación para la Agricultura (IICA) et al. (2018), módulo 3, y subraye digitalmente las ideas principales de los temas y realice un organizador gráfico con la información del documento.

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

El documento destaca la importancia de establecer indicadores de desempeño y realizar ajustes continuos para asegurar el éxito y la sostenibilidad de las estrategias implementadas.

2. Le invito a participar en el siguiente juego de arrastrar y soltar, que le permitirá comprender que la ejecución es una disciplina integral a la estrategia. Este proceso destaca que la ejecución es la principal responsabilidad del líder y debe ser un pilar fundamental de la cultura organizacional.

[Ejecución de la estrategia](#)

Este juego de arrastrar y soltar le permitirá conocer los pasos a seguir para la cultura de la organización, estableciendo una estrategia misma que requiere de decisiones a tomar.



Seguro que estas actividades le ayudarán a reforzar los contenidos teóricos de la guía didáctica y, sin duda, con el apoyo del docente de la asignatura, quedará el conocimiento claro.

3. A continuación, es momento de conocer los resultados de autoaprendizaje por medio de la resolución de la autoevaluación 4.



Autoevaluación 4

Responda con verdadero (V) o falso (F) según corresponda:

1. () La administración por objetivos (APO) pone su enfoque en los resultados finales y no en los métodos o recursos utilizados.
2. () Los objetivos organizacionales solo deben ser definidos por la alta dirección sin la participación de los niveles inferiores.
3. () Los stakeholders incluyen únicamente a los accionistas de una empresa.
4. () La matriz de crecimiento del producto/mercado de Ansoff propone estrategias generales de crecimiento basadas en nuevos productos y mercados existentes.
5. () La alineación organizacional solo implica coordinar la misión y visión de la empresa.
6. () El ciclo de vida del producto consta de cinco etapas: desarrollo, introducción, crecimiento, madurez y decadencia.
7. () El Balanced Scorecard (BSC) es un modelo que solo considera las perspectivas financieras de una organización.
8. () La evaluación de la estrategia debe considerar la consistencia interna, la consistencia con el entorno y la adecuación de recursos y capacidades.



9. () La resistencia al cambio es un desafío común durante la implementación de estrategias organizacionales.
10. () El control estratégico no requiere acciones correctivas, ya que su principal función es la medición de resultados.

[Ir al solucionario](#)



Resultado de aprendizaje 4

Aplica conceptos de Adición de Valor, Mejora Continua y Calidad Total en los Procesos.

A través de la Unidad, el estudiante podrá aplicar los conceptos de Adición de Valor, Mejora Continua y Calidad Total en los procesos dentro del contexto de los agronegocios. Utilizando metodologías activas como el autoaprendizaje y los talleres prácticos, el estudiante podrá integrar estos conceptos teóricos con situaciones reales, aplicándolos de manera efectiva a través de estudios de caso y actividades interactivas. La gamificación, además, permitirá que el aprendizaje sea motivador y enfocado en el logro de objetivos académicos. Este enfoque práctico asegurará que el estudiante pueda comprender y aplicar estas herramientas estratégicas en el contexto de los agronegocios para optimizar procesos y mejorar el rendimiento organizacional.

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 14

En esa unidad 4, le invito a revisar la guía didáctica y realizar una lectura crítica del artículo de Trienekens et al. (2012), cuyo título es: [Transparency in complex dynamic food supply chains](#), la revisión del material analiza la importancia de la transparencia en las cadenas de suministro de alimentos, que se han vuelto cada vez más complejas y dinámicas debido a la globalización, la diversificación de productos y las demandas de los consumidores y gobiernos en cuanto a seguridad alimentaria y sostenibilidad.

Por otro lado, en el artículo titulado [Sustainable intensification in African agriculture](#) de Pretty et al. (2011), se podrán conocer las estrategias para mejorar la producción agrícola en África de manera sostenible. Destaca la



necesidad de aumentar los rendimientos sin expandir la superficie cultivada, minimizando los impactos ambientales y fortaleciendo la resiliencia de los sistemas agrícolas. Con la información en estos artículos, permitirán reforzar los conocimientos y dar cumplimiento con la Unidad de la presente semana.

En esta nueva semana lo cual invito a dar lectura de la bibliografía complementaria de Rojas et al. (2023) titulado [Competitividad en las cadenas de valor agroalimentarias: conceptos y herramientas metodológicas](#), páginas 13 – 55 que permitirán sin duda aportar a los conocimientos de la presente semana que serán en función de la competitividad agroalimentaria.

Unidad 4. Gestión de la competitividad en las cadenas agroalimentarias

4.1. Introducción

En un mundo globalizado, las cadenas de productos agrícolas enfrentan desafíos cada vez mayores para mejorar su competitividad. Una gestión eficaz de la competitividad de estas cadenas no solo asegura la rentabilidad y sostenibilidad de la industria, sino que también contribuye al desarrollo rural y la seguridad alimentaria. Este capítulo analiza las principales estrategias y herramientas para la gestión de la competitividad en las cadenas agroalimentarias, con base en la investigación académica y la experiencia del sector de agronegocios.

La globalización proporciona acceso a nuevos mercados, pero también conduce a una mayor competencia entre productores y empresas agroalimentarias. En este contexto, las cadenas agroalimentarias deben adaptarse a las tendencias del mercado, introducir tecnologías innovadoras y garantizar la sostenibilidad de sus procesos productivos para seguir siendo competitivas. La capacidad de las cadenas alimentarias para coordinarse y adaptarse a los cambios ambientales determinará su éxito en mercados cada vez más exigentes.



4.2. Concepto de competitividad en las cadenas agroalimentarias

La competitividad se define como la capacidad de una empresa, industria o cadena de producción para entregar eficientemente al mercado productos de alta calidad a precios competitivos. La competencia en el sector agroalimentario incluye:

- Eficiencia en costos y procesos productivos.
- Valor agregado mediante la diferenciación y calidad.
- Innovación tecnológica en procesos y productos.
- Sostenibilidad.
- Capacidad de respuesta a las demandas del mercado.

Según Trienekens et al. (2012), la competitividad de las cadenas agrícolas y alimentarias depende de factores internos (eficiencia y tecnología) y externos (política, infraestructura y demanda de los consumidores). Una cadena de tiendas competitiva es aquella que optimiza los recursos, adopta la innovación tecnológica y responde de manera flexible a las tendencias del mercado global.

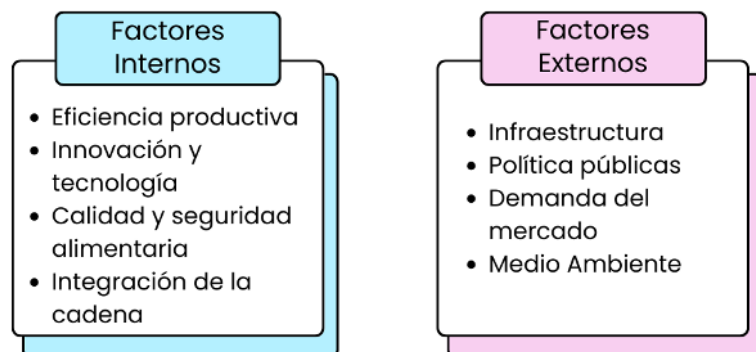
4.3. Factores que influyen en la competitividad agroalimentaria

La competitividad está influenciada por factores internos y externos que influyen en las operaciones a lo largo de la cadena alimentaria. En la figura 36 puede apreciar los factores.



Figura 36

Factores que influyen en la competitividad



Nota. Tomado de *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones* (p. 341), por I. Chiavenato & A. Sapiro, 2016, MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

En la figura 36 puede apreciar que los factores internos son: la eficiencia productiva, innovación y tecnología, calidad y seguridad alimentaria e integración de la cadena; mientras que los factores externos son: infraestructura, políticas públicas, demanda del mercado y medio ambiente. A continuación se explica de qué se trata cada factor.

a. Factores Internos:

- **Eficiencia productiva:** La adopción de buenas prácticas agrícolas y el uso eficiente de insumos pueden aumentar los rendimientos y reducir los costos operativos. Según Pretty et al. (2011) la implementación de la agricultura de conservación ayuda a conservar los recursos naturales al tiempo que aumenta la productividad.
- **Innovación y tecnología:** Las inversiones en tecnologías como la agricultura de precisión, sistemas de riego eficientes y equipos modernos pueden aumentar la productividad y reducir el desperdicio (Rojas et al., 2023).
- **Calidad y seguridad alimentaria:** Garantizar estándares de calidad y seguridad a través de certificaciones como HACCP o Global GAP es

fundamental para entrar en los mercados internacionales (Gómez & Ricketts, 2013).

- **Integración de la cadena:** Las cadenas agroalimentarias integradas permiten una comunicación efectiva y una mejor coordinación entre productores, procesadores y distribuidores, lo que resulta en menores costos y tiempos de entrega más cortos (Rojas et al., 2023).

b. Factores externos:

- **Infraestructura:** La falta de infraestructuras como carreteras, transporte frigorífico y almacenamiento afecta la competitividad de las cadenas agroalimentarias. Se enfatiza que mejorar la infraestructura logística es fundamental para reducir las pérdidas poscosecha (Rojas et al., 2023).
- **Políticas públicas:** Las políticas gubernamentales como subsidios, exenciones fiscales y acuerdos comerciales pueden hacer que una industria sea más o menos competitiva (Rojas et al., 2023).
- **Demanda del mercado:** Las preferencias de los consumidores están cambiando hacia productos sostenibles, saludables y de alta calidad, impulsando la innovación y la adaptación en la cadena agroalimentaria (Rojas et al., 2023).
- **Medio ambiente:** El cambio climático y la escasez de recursos naturales como el agua y las tierras fértiles son problemas graves que deben abordarse mediante prácticas sostenibles (Rojas et al., 2023).

4.4. Estrategias para mejorar la competitividad en las cadenas agroalimentarias

4.4.1. Optimización de la Eficiencia Productiva

Optimizar los procesos productivos utilizando tecnologías avanzadas y buenas prácticas agrícolas es una de las estrategias más efectivas para mejorar la competitividad. La agricultura de precisión utiliza drones, sensores y software de análisis para monitorear instantáneamente los cultivos y tomar decisiones



basadas en datos. Además, implementar un sistema de gestión de calidad puede ayudar a reducir el desperdicio, aumentar el rendimiento y garantizar la consistencia del producto (Pretty et al., 2011a).

4.4.2. Valor Agregado y Diferenciación

La diferenciación del mercado es la clave para competir en un entorno globalizado. Los fabricantes pueden agregar valor a sus productos al:

- a. **Certificaciones y marcas de calidad:** Certificaciones como orgánicas, de comercio justo y denominaciones de origen permiten acceder a nichos de mercado especializados.
- b. **Transformación de productos:** El desarrollo de alimentos procesados en productos listos para el consumo puede crear un mayor valor añadido y satisfacer nuevas demandas de los consumidores.
- c. **Trazabilidad:** Implementar un sistema de trazabilidad utilizando blockchain garantiza la transparencia y la confianza en la cadena de suministro.

4.4.3. Sostenibilidad y adaptación al cambio climático

La adopción de prácticas sostenibles, como la agricultura respetuosa con el clima y la rotación de cultivos, puede hacer que la cadena agroalimentaria sea más resiliente a los efectos del cambio climático y es por ello que la sostenibilidad es esencial para la seguridad alimentaria y la rentabilidad a largo plazo (Rojas et al., 2023).

4.4.4. Tecnología e innovación digital

La transformación digital es un motor clave de la competitividad y en la actualidad es muy utilizada para incrementar la efectividad en los agronegocios. Por ejemplo, se presenta el uso de:

- **Sistemas de gestión agrícola:** Plataformas digitales que optimizan el uso de insumos y la logística.



- **Agricultura de precisión:** Tecnologías como sensores IoT y análisis de datos mejoran la toma de decisiones.
- **Blockchain:** Garantiza la trazabilidad y transparencia en la cadena de suministro.

4.4.5. Integración de la Cadena y Colaboración

La cooperación entre los actores de la cadena, desde los productores hasta los distribuidores, promueve una distribución justa de los beneficios y reduce los riesgos. Las cooperativas y los contratos agrícolas son ejemplos de mecanismos eficaces para fortalecer la integración y mejorar la eficiencia.

4.5. Herramientas para medir la competitividad agroalimentarias

Antes de abordar el tema de las herramientas para medir la competitividad agroalimentaria, es importante destacar que la medición de la competitividad en este sector es esencial para entender el desempeño de las empresas y las oportunidades de mejora. La correcta aplicación de indicadores permite a las organizaciones evaluar sus procesos y estrategias, lo cual es crucial para tomar decisiones informadas que impulsen la competitividad y el crecimiento en el mercado agroalimentario. Ahora, pasemos a detallar las herramientas que permiten medir estos aspectos clave.

4.5.1. Indicadores de gestión

Un indicador de gestión se utiliza para poder administrar un negocio o una empresa. En otras palabras, es un resultado medible de una actividad realizada. Los indicadores son aquellos que se encargan de aportar información relevante para poder medir aquellos procesos y estrategias que posee una organización. Los mismos se encargan de corroborar si se está cumpliendo con las medidas para llegar a alcanzar los objetivos que se establecen en una gerencia. Se enfatiza en cuanto a la toma de decisiones para mejorar el desempeño organizacional, de modo que, si hay una desviación, se toman acciones preventivas o correctivas (Becerra, 2020).



Las ventajas de los indicadores de gestión son:

- Reducir la falta de seguridad, de la intranquilidad y la parcialidad, de acuerdo con el aumento de la eficiencia de la organización y el bienestar de los trabajadores.
- Incentiva a los miembros del equipo de una organización a obtener metas, y originar un proceso de mantenimiento constante que haga que su proceso sea líder.
- Acciona y promueve la participación del trabajo en equipo.
- Cooperar con el desarrollo y crecimiento personal del equipo dentro de la organización.
- Dispone de una herramienta de información sobre la gestión del negocio para determinar que tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.
- Identifica fortalezas en las diversas actividades que puedan ser utilizadas para reforzar comportamiento proactivo.

Y por otro, una de las desventajas radica en que puede haber falta de comprensión por parte de los trabajadores sobre el conocimiento de los indicadores una vez que sean implementados en una organización. Es por ello que, es muy importante que se capacite de forma clara y precisa a todos los colaboradores, en donde se les explique qué son, para qué sirven, sus resultados y cómo se puede trabajar aplicando nuevas estrategias para tener resultados eficientes, de tal manera que, ellos puedan identificar las causas o errores que se cometan. De igual manera, conlleva mucho gasto de dinero con la compra de software y tiempo porque toda la información que se va a emitir debe ser digitalizada a un medio informático (Becerra, 2020).

El cómo se determinan los indicadores de gestión podrá revisar la información en la siguiente tabla que se detalla el paso a paso para la determinación.



Tabla 8
Pasos para la determinación de los indicadores

Paso	Descripción
Identificar la intención de la medición y lo que se quiere medir	al momento de medir los objetivos, el resultado debe ser concreto, entendible y rápido.
Revisar las alternativas de medición	es aquí donde se debe visualizar de qué manera se pueden medir los resultados.
Seleccionar las medidas correctas para cada objetivo estratégico	en esta parte se debe erradicar las medidas de los pasos anteriores y se selecciona aquellas medidas en donde se vio el desempeño de la organización.
Definir los indicadores de gestión compuestos	Los índices compuestos son útiles cuando una sola medida (indicador) no es significativa por sí misma o no proporciona una imagen completa del rendimiento, en un resultado previsto u objetivo estratégico.
Establecer la línea base y la meta del indicador de gestión	es importante obtener el valor del indicador, que se fija como punto de partida para hacer el seguimiento y evaluarlo; a lo que se denomina línea base. La línea base se define utilizando la información dentro del proceso en un periodo anterior. Esto permite determinar el avance y el desempeño de los indicadores de gestión

Nota. Tomado de *Indicadores de Gestión: Herramientas para lograr la competitividad* (p. 19), por M. Becerra, 2020, Researchgate.

La tabla anterior indica los pasos para la determinación de los indicadores, que consta en la identificación de la intención de la medición y lo que se quiere medir, revisar las alternativas de medición, selección de las medidas correctas para cada objetivo estratégico, definir los indicadores de gestión y establecer la línea base y la meta del indicador de gestión.



Dentro de los principales indicadores de gestión se tiene a:

- a. **Los indicadores de cumplimiento:** Los indicadores de cumplimiento están relacionados con las razones que indican el grado de consecución de tareas o trabajos.
- b. **Indicadores de evaluación:** la evaluación tiene que ver con el rendimiento que se obtiene de una tarea, trabajo o proceso.
- c. **Indicadores de eficiencia:** teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo de recursos.
- d. **Indicadores de eficacia:** eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con las razones que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas o trabajos.

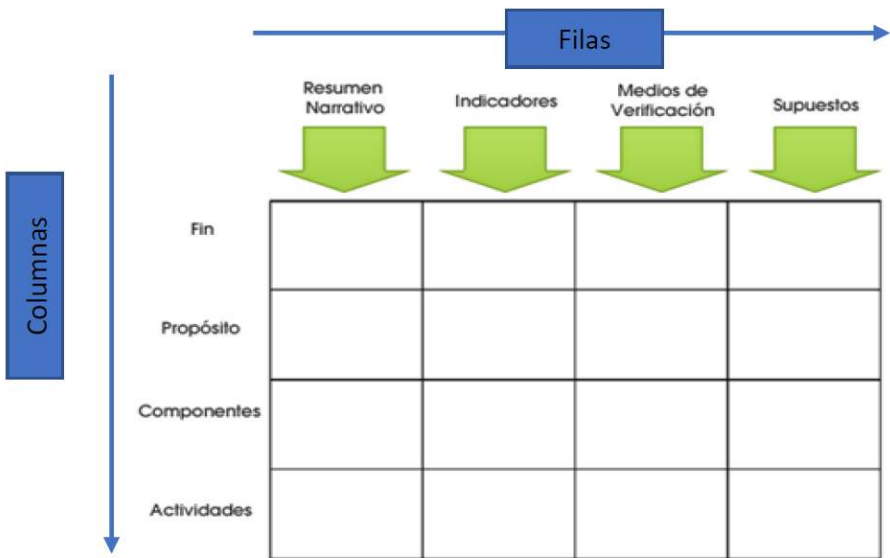
4.5.2. Matriz de evaluación de indicadores

Es una herramienta de planeación que en forma resumida, sencilla y armónica establece con claridad los objetivos de un proyecto, incorpora los indicadores que miden dichos objetivos y sus resultados esperados; identifica los medios para obtener y verificar la información de los indicadores e incluye los riesgos y contingencias que pueden afectar el desempeño del proyecto (Becerra, 2020).

La matriz está compuesta por filas y columnas. Las filas de la matriz presentan información acerca de cuatro distintos niveles de objetivos llamados fin, propósito, componentes y actividades, mientras que las columnas registran la información sobre los objetivos del proyecto, los indicadores, las fuentes de información y los factores externos o supuestos cuya ocurrencia es importante para el logro de los objetivos (Becerra, 2020). Para más información revise la siguiente figura.



Figura 37
Esquema de la matriz de evaluación de indicadores



Nota. Tomado de Indicadores de Gestión: Herramientas para lograr la competitividad (p. 19), por M. Becerra (2020). Researchgate.

En la primera columna de la matriz se presenta el resumen narrativo, el cual contiene los objetivos que persigue el proyecto en cuatro distintos niveles denominados fin, propósito, componentes y actividades. En la segunda se muestran los indicadores de dichos objetivos; en la tercera, los medios de verificación; y en la cuarta, los supuestos por nivel de la matriz. En estas tres últimas columnas, la información corresponde a cada uno de los niveles de objetivo definidos en la columna de resumen narrativo. La casilla superior de la columna del resumen narrativo corresponde al fin y establece el objetivo de desarrollo u objetivo de la dependencia o entidad al que el proyecto busca contribuir para su solución en el mediano o el largo plazo. La segunda casilla corresponde al propósito y presenta el resultado directo o cambio esperado sobre la población objetivo derivado de la intervención del proyecto, a consecuencia de la utilización de los bienes y servicios producidos o entregados. Es la aportación específica del proyecto a la solución de una

problemática identificada. La tercera casilla concierne a los componentes, es decir, los bienes y servicios que entrega el proyecto para cumplir con su propósito (Becerra, 2020). La cuarta casilla tiene que ver con las actividades, que deberán ser las principales tareas a cumplir para la producción y entrega de cada uno de los componentes del proyecto.

4.5.3. Indicadores típicos de las áreas de la organización

En toda organización se presentan indicadores que influyen en ciertas áreas específicas o en todas las áreas de la organización que involucren resultados, en suministro, producción, finanzas, productos y servicios y medios de producción. Los indicadores son:

a. Indicadores de suministros

- Rotación de inventario

b. Indicadores para el área de recursos humanos

- Productividad de la mano de obra
- Índice de ausentismo laboral

c. Indicadores de estructura financiera

- Punto de equilibrio

d. Indicadores de productos y servicios

- Rentabilidad por producto
- Contribución por producto
- Nivel de calidad
- Índice de comercialidad
- Participación de defectos

e. Indicadores para los medios de producción

- Productividad maquinaria



- Indicador mantenimiento-producción

(Becerra, 2020)

Además de estas herramientas también se unen las de análisis de la cadena de valor, benchmarking, indicadores de productividad y análisis FODA que en ciclos y semanas anteriores ya se los ha conocido.



Actividades de aprendizaje recomendadas

¡En hora buena, ha finalizado! Se ha culminado la unidad 4 y, como siempre, le invito a realizar las actividades sugeridas para afianzar los conocimientos utilizando las siguientes herramientas educativas:

1. Va a dirigirse a la bibliografía complementaria: [Competitividad en las cadenas de valor agroalimentarias: conceptos y herramientas metodológicas](#) de Rojas et al. (2023), revise el capítulo 3 y subraye las ideas principales.

En este capítulo encontrará información sobre la innovación en las cadenas de valor del sector agroalimentario; además, examina cómo mejorar la competitividad en el sector agroalimentario.

2. Lea el artículo [Transparency in complex Dynamic food supply chains](#) de Trienekens et al. (2012). Este artículo le proporcionará un marco para el análisis de la transparencia en las cadenas de suministro de alimentos.

Asimismo, el artículo analiza la importancia de la transparencia en las cadenas de suministro de alimentos. Destaca cómo la transparencia puede mejorar la seguridad alimentaria, la calidad y la sostenibilidad mediante el uso de sistemas de información integrados y mecanismos de gobernanza.



3. Realice un análisis de una cadena agroalimentaria local en la cual primero realizará un mapa de la cadena de valor de un producto agroalimentario e identificará las debilidades y oportunidades.

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

Al crear un mapa de la cadena de valor, se identifican todos los eslabones desde la producción hasta el consumo final. Este ejercicio permite visualizar las debilidades, como la falta de infraestructura o la ineficiencia en la logística, y las oportunidades, como la posibilidad de agregar valor a través de la transformación de productos o la mejora en la comercialización. La actividad debe enfocarse en cómo estas debilidades pueden ser mitigadas y cómo las oportunidades pueden ser aprovechadas para fortalecer la cadena y aumentar su competitividad.

4. Ahora le invito a realizar la siguiente autoevaluación para verificar la comprensión de los temas revisados.



Autoevaluación 5

Responda con verdadero (V) o falso (F) según corresponda:

1. () La competitividad en las cadenas agroalimentarias depende únicamente de factores internos como la eficiencia productiva y la innovación tecnológica.
2. () La integración de las cadenas agroalimentarias mejora la comunicación entre los actores y reduce costos y tiempos de entrega.
3. () El cambio climático no influye significativamente en la competitividad de las cadenas agroalimentarias.
4. () La agricultura de precisión utiliza tecnologías como sensores y drones para optimizar los procesos productivos.



5. () La trazabilidad basada en blockchain no es relevante para garantizar la transparencia en la cadena de suministro agroalimentario.
6. () La adopción de certificaciones como HACCP o Global GAP es fundamental para acceder a mercados internacionales.
7. La sostenibilidad en las cadenas agroalimentarias es _____ y no afecta su competitividad a largo plazo.
- a. Esencial.
 - b. Innecesario.
 - c. Inherente.
 - d. Optativo.
8. Los indicadores de gestión ayudan a identificar desviaciones y permiten tomar acciones _____ para mejorar el desempeño organizacional.
- a. Incorrectas.
 - b. Bidimensionales.
 - c. Correctivas.
 - d. Forzosas.
9. La matriz de evaluación de indicadores incluye columnas que registran:
- a. Objetivos, indicadores, fuentes de información y factores externos.
 - b. Misión, visión, estrategias y valores institucionales.
 - c. Decisiones, políticas y métricas.
 - d. Ninguna opción es correcta.
10. Los indicadores de estructura financiera, como el punto de equilibrio, son _____ para medir la competitividad de una organización.
- a. Irrelevantes.
 - b. Relevantes.
 - c. Opcionales.
 - d. Innecesarios.



[Ir al solucionario](#)

Gracias por su organización y desarrollo de estas actividades recomendadas, ya que sin duda aportarán al desarrollo académico semanal. Puede continuar con el estudio.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 15

Ya se encuentra en la penúltima semana de conocimiento y felicito su compromiso para con la asignatura. En esta semana se revisarán contenidos referentes a la formulación estratégica de agronegocios, para lo cual invito a leer el artículo de Carrillo et al. (2020), cuyo título es: [La planificación estratégica como herramienta de desarrollo de las empresas agropecuarias en el Ecuador](#) y el capítulo 8 de la bibliografía complementaria de [Estrategias en agronegocios](#) de Barrios et al. (2024), estos documentos le permitirán ampliar los conocimientos de la presente semana.

Unidad 5. Formulación estratégica de agronegocios

5.1. Introducción

En un entorno globalizado y competitivo, las empresas agrícolas enfrentan desafíos que requieren una planificación estratégica rigurosa para garantizar su sostenibilidad, crecimiento y éxito a largo plazo. La formulación de estrategias es un proceso sistemático que permite a una empresa agrícola definir sus objetivos, evaluar su entorno interno y externo y desarrollar estrategias para capitalizar sus fortalezas y oportunidades mientras mitiga los riesgos y debilidades. Este capítulo examina las principales etapas del desarrollo de la estrategia, las herramientas analíticas utilizadas y su aplicación en el contexto de los agronegocios. Además, se proporcionan ejemplos y casos relevantes para ilustrar el impacto en la competitividad y la sostenibilidad de la industria.



5.2. Concepto e importancia de la formulación estratégica en los agronegocios

La formulación de estrategias se define como el proceso de desarrollar planes a largo plazo para hacer coincidir los recursos y capacidades internos de una organización con las oportunidades y amenazas en el entorno externo (Porter, 1985). En relación con los agronegocios, este proceso es particularmente importante debido a:

- a. **La volatilidad de los mercados agroalimentarios:** Fluctuaciones en precios, demanda y oferta.
- b. **La influencia de factores externos:** Políticas públicas, acuerdos comerciales, regulaciones medioambientales y cambio climático.
- c. **La complejidad de las cadenas de valor agroalimentarias:** Coordinación entre productores, procesadores, distribuidores y consumidores.

Barrios et al. (2024) y Carrillo et al., (2020) mencionan que una formulación estratégica efectiva permite a las empresas agroalimentarias:

- a. Identificar ventajas competitivas sostenibles.
- b. Optimizar el uso de recursos limitados.
- c. Mitigar riesgos asociados al cambio climático y a la volatilidad del mercado.
- d. Anticipar tendencias y adaptarse ágilmente a las demandas del consumidor.

5.3. Etapas del proceso de formulación estratégica

En este semestre se ha explicado cómo establecer una planificación estratégica y el proceso de formulación estratégica para los agronegocios es igual o parecido. El proceso de formulación estratégica segura es un enfoque integral y alineado con los objetivos del agronegocio. Las etapas a cumplir de manera resumida son:

- a. **Análisis situacional**



Esta etapa implica una evaluación detallada del entorno interno y externo de la organización mediante herramientas como:

- **Análisis FODA** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas): Permite identificar las áreas de mejora y las oportunidades a aprovechar.
- **Análisis PESTEL**: Examina factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en el sector.
- **Análisis de la cadena de valor**: Ayuda a identificar actividades clave y mejorar la eficiencia y la creación de valor.

b. Definición de objetivos estratégicos

Al igual que la planificación estratégica para organizaciones, en los agronegocios debe contar con objetivos que sean:

- **Específicos**: Claros y bien definidos.
- **Medibles**: Evaluables en términos cuantitativos o cualitativos.
- **Alcanzables**: Realistas y alineados con las capacidades de la organización.
- **Relevantes**: Contribuyentes al crecimiento y la sostenibilidad.
- **Temporales**: Con un plazo de tiempo definido.

c. Diseño de estrategias

Barrios et al., (2024); González & Rodríguez, (2020), y Verweire, (2014), mencionan que las estrategias se enfocan en alcanzar los objetivos definidos. Por ejemplo:

- **Liderazgo en costos**: Reducir costos mediante innovación tecnológica o economías de escala.
- **Diferenciación**: Crear productos únicos y de alta calidad que satisfagan nichos de mercado.
- **Estrategias de integración**: Mejorar la colaboración en la cadena de valor, desde la producción hasta la distribución.

d. Implementación y control



La implementación requiere de un plan de acción detallado que asigne responsabilidades, recursos y plazos. Además, es fundamental establecer indicadores clave de desempeño para monitorear el progreso y realizar ajustes cuando sea necesario (Chiavenato & Sapiro, 2016; Instituto de Cooperación para la Agricultura (IICA) et al., 2018).

5.4. Herramientas para la formulación estratégica en agronegocios

Durante las semanas de la presente guía didáctica, igualmente, se han revisado las herramientas para el análisis del plan estratégico y, con base en ello, para la formulación estratégica en agronegocios. Pueden utilizar las herramientas para la formulación del mismo. Ahora le invito a revisar la información de las herramientas de manera resumida.

a. Análisis de escenarios

El análisis de escenarios permite evaluar diferentes futuros posibles y desarrollar estrategias flexibles para afrontarlos.

b. Matriz BCG (Boston Consulting Group)

La herramienta clasifica unidades de negocio o productos en cuatro categorías (estrellas, líneas de dinero, signos de interrogación y perros) para decidir dónde invertir los recursos.

c. Cadena de valor de Porter

El análisis de la cadena de valor identifica las actividades primarias y de apoyo que crean valor para los clientes. En la agroindustria, esto incluye la producción, el procesamiento, la distribución y la comercialización.

d. Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral)

Un cuadro de mando integral ayuda a alinear las actividades operativas con los objetivos estratégicos desde las perspectivas financieras, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje organizacional.



5.5. Aplicación práctica de la formulación estratégica en agronegocios

Un ejemplo para presentar en el presente apartado es el caso de una asociación cafetalera. Esta enfrenta problemas en cuanto a precios bajos en el mercado internacional; mediante la formulación estratégica, la asociación puede:

- a. Realizar un análisis FODA para identificar sus fortalezas (calidad del café) y oportunidades (demanda de café sostenible).
- b. Definir objetivos estratégicos, como aumentar la producción de café orgánico en un 30% en tres años.
- c. Diseñar estrategias de diferenciación mediante certificaciones de comercio justo y orgánico.
- d. Implementar tecnologías de trazabilidad para mejorar la confianza de los consumidores.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Felicitaciones, ya falta poco y lo está haciendo muy bien con el avance académico. Para finalizar esta semana, le invito a realizar las siguientes actividades:

1. Lea el artículo: [La planificación estratégica como herramienta de desarrollo de las empresas agropecuarias en el Ecuador](#) de Carrillo et al. (2020) en él va a realizar una lectura crítica y subrayas los hitos sobre la aplicación de la planificación en el desarrollo de empresas. Entre estos hitos se encuentran la realización de diagnósticos estratégicos para identificar fortalezas y debilidades, la formulación de estrategias adaptadas al entorno local, y la implementación de planes de acción que mejoran la eficiencia y competitividad de las empresas.
2. Ahora es momento de conocer los resultados de autoaprendizaje por medio de la resolución de la autoevaluación 6.





Autoevaluación 6

Seleccione el literal correcto, solo es una la opción correcta.

- 1. ¿Cuál es la definición principal de formulación estratégica según Porter?**
 - a. Identificar nichos de mercado con mayor rentabilidad.
 - b. Desarrollar planes a largo plazo que alineen recursos internos con oportunidades externas.
 - c. Reducir costos en las operaciones diarias.
 - d. Promover estrategias centradas en la sostenibilidad ambiental.

- 2. ¿Qué herramienta permite analizar factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales?**
 - a. Análisis FODA.
 - b. Matriz BCG.
 - c. Análisis PESTEL.
 - d. Balanced Scorecard.

- 3. ¿Cuál de los siguientes es un ejemplo de una estrategia de liderazgo en costos?**
 - a. Implementar tecnologías para reducir costos de producción.
 - b. Diferenciar productos para nichos de mercado especializados.
 - c. Introducir sistemas de trazabilidad en la cadena de suministro.
 - d. Crear alianzas estratégicas con competidores.

- 4. ¿Qué característica no pertenece a los objetivos estratégicos en los agronegocios?**
 - a. Medibles.
 - b. Temporales.
 - c. Específicos.
 - d. Genéricos.



5. ¿Qué herramienta clasifica productos o unidades de negocio en estrellas, vacas, incógnitas y perros?

- a. Cadena de Valor.
- b. Matriz BCG.
- c. Análisis FODA.
- d. Análisis de escenarios.

6. ¿Cuál es el propósito principal del análisis de escenarios?

- a. Identificar la rentabilidad de productos en el mercado actual.
- b. Evaluar diferentes futuros posibles y desarrollar estrategias flexibles.
- c. Comparar las actividades de la empresa con las de sus competidores.
- d. Establecer objetivos financieros a corto plazo.

7. ¿Qué actividad pertenece a la Cadena de Valor de Porter en el contexto agroindustrial?

- a. Creación de productos únicos para nichos de mercado.
- b. Producción, procesamiento, distribución y comercialización.
- c. Evaluación de escenarios futuros para mitigar riesgos.
- d. Clasificación de productos según su crecimiento y participación en el mercado.

8. ¿Qué herramienta alinea actividades operativas con objetivos estratégicos desde varias perspectivas?

- a. Balanced Scorecard.
- b. Matriz BCG.
- c. Análisis FODA.
- d. Cadena de Valor.



9. **¿Cuál de las siguientes estrategias se centra en la colaboración entre actores de la cadena de valor?**

- a. Diferenciación.
- b. Liderazgo en costos.
- c. Estrategias de integración.
- d. Innovación tecnológica.

10. **¿Qué etapa del proceso de formulación estratégica implica asignar responsabilidades, recursos y plazos?**

- a. Definición de objetivos estratégicos.
- b. Implementación y control.
- c. Diseño de estrategias.
- d. Análisis situacional.

[Ir al solucionario](#)



Ahora si una vez finalizado estas últimas actividades recomendadas sobre la formulación estratégica en los agronegocios seguro usted está listo para dar un paso más en su propio agronegocio e implementar los conocimientos adquiridos y en caso de tener su idea de negocio le motivo a utilizar todo este conocimiento para que su empresa sea un éxito.

Gracias por el desarrollo de la autoevaluación y ahora puede continuar con la revisión de los contenidos en la semana 16.

Resultados de aprendizaje 2 a 4

- Conoce instrumentos de planificación estratégica.
- Gestiona procesos de manufactura y servicios en los campos de Agroindustria y Alimentos.
- Aplica conceptos de Adición de Valor, Mejora Continua y Calidad Total en los procesos.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 16

Actividades finales del bimestre

Estimado estudiante, ha llegado al final del segundo bimestre, dedique esta semana a prepararse, recordar y reforzar los contenidos académicos revisados en las unidades de la semana 9 a la semana 16. Para ello, le invito a realizar las siguientes actividades:



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Para la segunda parte de la unidad 2, realice una lectura crítica subrayando digitalmente las ideas principales en la guía didáctica y en las herramientas educativas que se detallan a continuación:
 - a. Revise la Bibliografía complementaria:
 - [Descripción de las principales herramientas para el proceso estratégico en una organización](#) de Rodríguez & Castro (2021).
 - Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones de Chiaventao & Sapiro (2016), capítulo 7.
 - b. Revise nuevamente el video de la página: 75 y el módulo didáctico de la página: 82.



El material le servirá para recordar los temas de la unidad 2 que son:

- Formulación de la estrategia.

2. Para la unidad 3, realice una lectura comprensiva e identifique las ideas principales y subraye digitalmente en la guía didáctica, además de ello, revise las siguientes herramientas educativas:

a. Bibliografía complementaria:

- Chiaventa & Sapiro (2016), cuyo título es: Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones: capítulo 9, 10; páginas: 251 – 263, 297 - 312.
- Dirección y planificación estratégica en empresas y organizaciones de Fernández (2004) de la página 35 – 39.
- [La planificación estratégica en los sistemas de agronegocios asociativos: el caso Corporación La Pepa de Oro, Vines – Ecuador](#) de Nivelá (2021), de la página 33 a 53.
- [Management estratégico, su aplicación en la gestión del conocimiento y el capital humano](#) de Durán (2015), capítulo 5.

b. Repositorio: [Ejecución y evaluación de la estrategia](#) del Instituto de Cooperación para la Agricultura (IICA) et al. (2018), módulo 3.

c. Revise los artículos:

- [Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión y mejora en los Emprendimientos](#) de Bolaños Jijón et al. (2020).
- [El balance scorecard aplicado al diseño del plan estratégico de la empresa CG seguros](#) de (Razo et al., 2023).
- [La matriz de Ansoff herramienta estratégica para incrementar la competitividad de los productores de Hidalgo](#) de Alvarado et al. (2022).
- [Strategic drivers of innovation as a lever for the competitiveness of agribusiness to face COVID-19](#) de Schopf et al. (2024).



d. Lo invito a revisar nuevamente el video de la página 93, el video quiz de la página 107, la infografía de la página 110, el video de la página 113 y la presentación interactiva de la página 117.

El material le servirá para recordar los temas de la unidad 3, que son:

- Definición de objetivos
 - Proceso de definición de objetivos.
 - Administración por objetivos.
 - Teoría de stakeholders.
 - Modelos estratégicos.
- Implementación de la estrategia
 - Concepto de alineación organizacional.
 - Modelos de alineación organizacional.
 - Alineación de las unidades de negocios.
 - Vínculos.
 - Reglas esenciales.
- Ejecución de la estrategia
- Evaluación de la estrategia
 - Criterios de la evaluación de la estrategia organizacional.
 - Control estratégico.
 - Eficacia organizacional.

3. Para la unidad 4, realice una lectura comprensiva e identifique las ideas principales y subraye digitalmente en la guía didáctica, además de ello, revise los siguientes recursos:

- a. Bibliografía complementaria: [Competitividad en las cadenas de valor agroalimentarias: conceptos y herramientas metodológicas](#) de Rojas et al. (2023), capítulo 3.



- b. Bibliografía complementaria de [Estrategias en agronegocios](#) de Barrios et al. (2024).
- c. Artículo: [Transparency in complex Dynamic food supply chains](#) de Trienekens et al. (2012).
- d. Artículo: [Sustainable intensification in African agriculture de Pretty et al. \(2011\)](#).
- e. Artículo: [La planificación estratégica como herramienta de desarrollo de las empresas agropecuarias en el Ecuador](#) de Carrillo et al. (2020).
- f. Revise nuevamente la tabla “Pasos para la determinación de los indicadores” de la página 128 - 129.

El material le servirá para recordar los temas de la unidad 4, que son:

- Gestión de la competitividad en las cadenas agroalimentarias
 - Introducción.
 - Concepto de competitividad en las cadenas agroalimentarias.
 - Factores que influyen en la competitividad.
 - Estrategias para mejorar la competitividad en las cadenas agroalimentarias.
 - Herramientas para medir la competitividad.

4. Para la unidad 5, realice una lectura comprensiva e identifique las ideas principales y subraye digitalmente en la guía didáctica, además de ello, revise las siguientes herramientas educativas:

- a. **Bibliografía complementaria:** [Estrategias en agronegocios](#) de Barrios et al. (2024), capítulo 8.
- b. Artículo: [La planificación estratégica como herramienta de desarrollo de las empresas agropecuarias en el Ecuador](#) de Carrillo et al. (2020).



El material le servirá para recordar los temas de la unidad 5, que son:

- Formulación estratégica de Agronegocios
 - Introducción.
 - Concepto e importancia de la formulación estratégica en los agronegocios.
 - Etapas del Proceso de Formulación Estratégica.
 - Herramientas para la Formulación Estratégica en Agronegocios.
 - Aplicación práctica de la formulación estratégica en agronegocios.



Ha culminado la revisión de los contenidos del segundo bimestre, ahora está listo para rendir la evaluación y para continuar con su aprendizaje académico. ¡Éxitos siempre!





4. Autoevaluaciones

Autoevaluación 1

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	La palabra estrategia deriva del griego “strategia”, relacionada con la planificación eficaz en un contexto militar.
2	c	Ansoff introdujo el término en la década de 1950 en empresas comerciales.
3	b	Durante las guerras, la planificación estratégica se centró en responder a situaciones del momento para enfrentar al enemigo.
4	c	El plan estratégico incluye visión, misión y objetivos generales, mientras que el plan de acción detalla pasos específicos.
5	b	La planeación táctica abarca áreas o departamentos con una proyección anual o a mediano plazo.
6	c	Este es uno de los principales beneficios identificados en investigaciones sobre planificación estratégica.
7	b	Este liderazgo fomenta el compromiso y la alineación con la visión institucional.
8	c	Este modelo relacionó la planificación estratégica con los objetivos corporativos.
9	c	La planeación operativa se centra en tareas inmediatas con un horizonte de corto plazo, no anual.
10	c	La complejidad económica y el aumento de la competencia hicieron que las empresas retomaran la planificación estratégica.

[Ir a la autoevaluación](#)

Autoevaluación 2

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	La planificación estratégica busca formular estrategias mediante un proceso sistemático que incluye formulación, implementación y monitoreo.
2	b	La intención estratégica implica apalancar recursos y habilidades para cumplir metas en un entorno competitivo.
3	b	La misión organizacional es una declaración general de propósito y no incluye objetivos a corto plazo.
4	b	La visión debe proyectar un futuro deseado de manera clara, específica y motivadora.
5	b	Los grupos de interés incluyen a todas las personas u organizaciones que influyen en los resultados de una empresa.
6	a	El análisis FODA permite evaluar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización.
7	d	Esta fuerza mide la facilidad o dificultad de entrada de nuevos competidores al mercado, dependiendo de las barreras de entrada.
8	b	Las organizaciones virtuales movilizan recursos rápidamente y utilizan alianzas temporales para maximizar oportunidades del mercado.
9	b	La cadena de valor identifica actividades que crean valor para optimizar y capturar el mayor beneficio posible.
10	b	El análisis dimensional desglosa un problema estratégico a través de preguntas detalladas para entender su naturaleza.

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 3

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	Los FCE son prioridades organizacionales que, si están ausentes o son frágiles, pueden impedir el éxito de una organización.
2	c	Las políticas organizacionales guían acciones sin imponer uniformidad absoluta, permitiendo excepciones según sea necesario.
3	b	Esta matriz evalúa la posición estratégica de las unidades de negocio según su atractivo y fortalezas.
4	c	La matriz BCG clasifica productos en estrella, vaca, incógnita y hueso, basándose en esas dos variables.
5	b	Las políticas reconstructivistas incluyen crecimiento, operación y relaciones, centrándose en recursos organizacionales.
6	b	Cambiar las reglas de competencia permite diferenciarse y evitar competir únicamente en precios.
7	c	Estos productos tienen una posición débil en el mercado y poca oportunidad de crecimiento.
8	c	Colaborar con competidores puede fortalecer la posición estratégica mediante sinergias.
9	b	El atractivo del mercado se mide en términos de tamaño, crecimiento y rentabilidad.
10	b	La fidelidad de los clientes fortalece los vínculos y mejora la utilidad a largo plazo.

Ir a la autoevaluación



Autoevaluación 4

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	V	La APO centra su atención en las metas concretas y medibles, desplazando el enfoque hacia los resultados esperados en lugar de los métodos utilizados.
2	F	La administración por objetivos requiere una participación activa y bidireccional, desde la alta dirección hasta la base, para garantizar que los objetivos se alineen en todos los niveles.
3	F	La teoría de los stakeholders amplía el concepto para incluir a empleados, proveedores, consumidores, organismos gubernamentales y la comunidad, entre otros.
4	V	La matriz de Ansoff sugiere estrategias de penetración de mercado, desarrollo de producto, desarrollo de mercado y diversificación, dependiendo de los productos y mercados.
5	F	La alineación organizacional también involucra variables como procesos, tecnologías, cultura organizacional y la participación de los stakeholders internos y externos.
6	V	El ciclo de vida del producto abarca estas etapas, desde su creación hasta su eventual desaparición del mercado.
7	F	El BSC evalúa cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y desarrollo, facilitando una visión integral de la organización.
8	V	Estos tres criterios aseguran que la estrategia sea viable, coherente con el entorno y se ajuste a las capacidades de la organización.
9	V	Las personas tienden a resistirse al cambio cuando perciben posibles consecuencias negativas o no comprenden las razones detrás de los cambios.
10	F	El control estratégico incluye la toma de acciones correctivas cuando se detectan desviaciones respecto a los objetivos o estándares establecidos.

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 5

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	F	La competitividad depende tanto de factores internos (eficiencia, tecnología) como externos (infraestructura, políticas públicas, demanda del mercado).
2	V	La integración facilita la coordinación entre productores, procesadores y distribuidores, optimizando costos y tiempos.
3	F	El cambio climático afecta la disponibilidad de recursos naturales, lo que obliga a las cadenas agroalimentarias a adoptar prácticas sostenibles.
4	V	Estas tecnologías ayudan a monitorear cultivos y tomar decisiones basadas en datos para mejorar la productividad.
5	F	Blockchain permite rastrear cada paso de la cadena de suministro, aumentando la transparencia y confianza en los productos.
6	V	Estas certificaciones garantizan estándares de calidad y seguridad alimentaria, necesarios para competir en mercados globales.
7	a	La sostenibilidad en las cadenas agroalimentarias es esencial para asegurar la rentabilidad a largo plazo y la resiliencia frente al cambio climático.
8	c	Los indicadores de gestión proporcionan información clave para medir procesos y garantizar el cumplimiento de objetivos.
9	a	La matriz de evaluación de indicadores organiza de forma clara y resumida la información necesaria para evaluar un proyecto y sus objetivos.
10	b	Estos indicadores son esenciales para evaluar la salud financiera y tomar decisiones estratégicas que impacten la competitividad.

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 6

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	La formulación estratégica busca maximizar el uso de recursos internos frente a oportunidades y amenazas externas.
2	c	El análisis PESTEL evalúa factores externos clave que influyen en el entorno empresarial.
3	a	El liderazgo en costos se centra en reducir costos mediante innovación tecnológica y economías de escala.
4	d	Los objetivos estratégicos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales, no genéricos.
5	b	La Matriz BCG evalúa el desempeño y potencial de productos o unidades según su participación y crecimiento en el mercado.
6	b	Esta herramienta permite a las empresas prepararse para distintos escenarios potenciales y ser más resilientes.
7	b	La cadena de valor identifica las actividades que agregan valor en cada etapa del proceso productivo.
8	a	El Balanced Scorecard integra las perspectivas financieras, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje organizacional para alinear actividades con objetivos.
9	c	Estas estrategias buscan mejorar la colaboración desde la producción hasta la distribución para optimizar la eficiencia.
10	b	En esta etapa se establece un plan de acción detallado para ejecutar las estrategias definidas y medir su progreso.

[Ir a la autoevaluación](#)





5. Glosario

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

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

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

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

Análisis FODA: Es una metodología usada en gestión organizacional para el análisis de situación con miras a diseñar y poner en marcha procesos de planificación anual.

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

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

Barreras de entrada: Situaciones u obstáculos que pueden enfrentar las organizaciones para ingresar a un mercado determinado.

Barreras de salida (de un mercado): Conjunto de situaciones u obstáculos para que una organización abandone el mercado en el que ha desarrollado su actividad.

Benchmarking: Proceso mediante el cual las organizaciones estudian las prácticas y resultados de sus competidores o análogos con el fin de emprender cambios, mejoras o modificaciones coherentes con los objetivos propuestos.

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

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

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

Gestión: Proceso de dirección de los recursos tangibles e intangibles de una organización o negocio, de sus procesos y actividades.

Indicador: Dato recogido con diversas finalidades, generalmente para tomar decisiones inherentes a procesos específicos, monitorearlos y también para mantener o cambiar la manera de llevarlos a cabo.

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

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

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



Presupuesto: Estimación previa de los recursos necesarios para llevar a cabo planes y proyectos y garantizar su total ejecución.





6. Referencias bibliográficas

- Alonso, M. (2024, November 18). *¿Qué son las 5 fuerzas de Porter y cómo analizarlas?* Asana. <https://asana.com/es/resources/porters-five-forces>
- Alvarado, L., Cabral, A., Alvarado, T., & Perales, M. (2022). La matriz de Ansoff herramienta estratégica para incrementar la competitividad de los productores de Hidalgo. *Redalyc*, 51, 255–258. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14174841003>
- Barrios, D., Ramírez, C. J., & Romero, D. F. (2024). Estrategias en agronegocios. In *Un enfoque sistémico en los agronegocios: Oportunidades para el desarrollo rural* (pp. 363–385). Ediciones Comunicación Científica. <https://doi.org/10.52501/cc.204.08>
- Basantes Ávalos, J. L., Centeno Parra, E. X., Bonilla Torres, E. M., & Basantes Avalos, R. A. (2021). Planificación Estratégica: antecedentes de aplicación y su vigencia en un mundo contemporáneo. *ConcienciaDigital*, 4(2.1), 154–165. <https://doi.org/10.33262/concienciadigital.v4i2.1.1741>
- Becerra, M. (2020). Indicadores de Gestión: Herramientas para lograr la competitividad. *Researchgate*. https://www.researchgate.net/publication/346483605_Indicadores_de_Gestion_Herramientas_para_lograr_la_competitividad
- Bolaños Jijón, A. F., Méndez Bravo, J. C., & Méndez Bravo, M. (2020). Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión y mejora en los Emprendimientos. *INNOVA Research Journal*, 5(3), 62–77. <https://doi.org/https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.2020.1362>



Cabrera, M. (2024). *Certificación y Responsabilidad Social Empresarial* (Ediloja Cía. Ltda., Ed.).

Carrillo, E., Rodríguez, Á., & Arellano, M. (2020). La planificación estratégica como herramienta de desarrollo de las empresas agropecuarias en el Ecuador. *Visionario Digital*, 4(3), 181–203. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v4i3.1361>

Case, K., Fair, R., & Oster, S. (2012). *Principios de economía* (G. Dominguez, Ed.; décima edición). Pearson Education, Inc.

Central de Inversiones S.A. (2020). *Etapas del proceso de planeación en Central de Inversiones S.A.* <https://www.cisa.gov.co/PortalCisa/media/4488/etapas-del-proceso-de-planeación.pdf>

Chiaventao, I., & Sapiro, A. (2016). *Planeación estratégica, Fundamentos y aplicaciones* (Elsevier Editora Ltda, Ed.; Tercera Edición). MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V. www.remax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf

Da Silva, D. (2022, July 16). *¿Qué es la matriz BCG? 4 decisiones estratégicas basadas en la matriz BCG.* Blog de Zendesk. <https://www.zendesk.es/blog/que-es-la-matriz-bcg/>

Durán, D. (2015). Capítulo 5. Control Estratégico. In *Management estratégico. Su aplicación en la gestión del conocimiento y el capital humano* (pp. 287–323). Universidad de Barcelona. <https://hdl.handle.net/2445/63884>

Espinoza, M., & Espinoza, M. (2020). Las fuerzas de Porter: estrategias luego de su aplicación. *ResearchGate*. https://www.researchgate.net/publication/349108297_LAS_FUERZAS_DE_PORTER ESTRATEGIAS LUEGO_D E_SU_APLICACION



Fernández, A. (2004). *Dirección y planificación estratégica en empresas y organizaciones* (Ediciones Díaz de Santos, Ed.).

Fuentes, L. (2017a). *Historia de la planeación estratégica* (Capítulo I). <https://docs.google.com/document/d/1bT0EMWwrBDHp7qDrGS5VqrMkcWrn2X7dvZ721WmitY8/edit?tab=t.0>

Fuentes, L. (2017b). *Historia de la planeación estratégica* (Capítulo I).

García, J., Durán, S., Cardeño, E., Prieto, R., García, E., & Paz, A. (2017). Proceso de planificación: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*, 38(52), 16. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>

Gómez, M. I., & Ricketts, K. D. (2013). *Food value chain transformations in developing countries - Selected hypotheses on nutritional implications*. www.fao.org/economic/esa

González, J., & Rodríguez, Myriam. (2020). *Manual práctico de planeación estratégica*. Díaz de Santos. <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490522424.pdf>

González Millán, J. Javier., & Rodríguez Díaz, M. Teresa. (2020). *Manual práctico de planeación estratégica*. Díaz de Santos. <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490522424.pdf>

Govea, A., Cabral, A., Aguilar, A., Cruz, M., López, R., & García, R. (2016). Aplicación de la planeación estratégica y fundamento normativo en una empresa procesadora de carne. *Revista Mexicana de Agronegocios*, XX(39), 389–398. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14149188003>

Instituto de Cooperación para la Agricultura (IICA), Programa de Desarrollo Territorial y Agricultura Familiar (PDTAF), & Eje Transversal Innovación y Tecnología (ETIT). (2018). Ejecución y



evaluación de la estrategia. In *Manual 4: Formulación, ejecución y evaluación de la estrategia* (pp. 15–27). Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). <http://repositorio.iica.int/handle/11324/7044>

Javier, F., Vargas, A., & Orozco, G. L. (2017). *Agronegocios Estudios de Caso* (J. Rodas, Ed.; Primera). https://www.researchgate.net/publication/320617677_Agronegocios_Estudios_de_Caso

Journal of tourism research. (2021). Review of tourism science. *Journal of Tourism Research*, 26. https://jotr.eu/pdf_files/V26.pdf

Mallma, J. (2022). Planeación estratégica. *Research Gate*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.23665.97125>

Márquez, A. (2018). *Estudio y análisis de la Matriz de Igor Ansoff*. <https://es.slideshare.net/adelismarquez>

Martins, J. (2024, February 18). *Planificación estratégica para empresas*. Asana. <https://asana.com/es/resources/strategic-planning>

Muñiz, L., Tomalá, R., & Alvarado, J. (2022). La Planificación Estratégica y su Aporte al Desarrollo Empresarial de las Mipymes en Manabí. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*, 8(1), 372–383. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383413>

Nivela, L. (2021). *La planificación estratégica en los sistemas de agronegocios asociativos: el caso Corporación La Pepa de Oro, Vinces – Ecuador* [Tesis para optar al título de Magíster, Universidad de Buenos Aires]. <http://ri.agro.uba.ar/files/download/tesis/maestria/2022nivelaveralidiadelrosario.pdf>

Ogliastri, E. (2004). *Manual de planificación estratégica: siete modelos para hacer un plan de negocios* (Quinta edición). INCAE Business School. <https://www.researchgate.net/publication/>



[315474831_Ogliastri_Enrique_Manual_de_Planificacion_Estrategica_a_Siete_modelos_para_hacer_un_plan_estrategico_INCAE_Costa_Rica_2004_quinta_edicion_23000_ejemplares_impresos_hasta_2009](#)

- Ortiz-Díaz, M. I. (2017a). Breve reseña acerca de la planeación estratégica. *Polo Del Conocimiento*, 2(4), 188. <https://doi.org/10.23857/pc.v2i4.214>
- Ortiz-Díaz, M. I. (2017b). Breve reseña acerca de la planeación estratégica. *Polo Del Conocimiento*, 2(4), 188. <https://doi.org/10.23857/pc.v2i4.214>
- Pimentel, L. (1999). *Planificación estratégica*. UNIVERSIDAD DE PAMPLONA.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance* (Free Press, Ed.; Ilustrada). Universidad de California.
- Pretty, J., Toulmin, C., & Williams, S. (2011a). Sustainable intensification in African agriculture. *International Journal of Agricultural Sustainability*, 9(1), 5–24. <https://doi.org/10.3763/ijas.2010.0583>
- Pretty, J., Toulmin, C., & Williams, S. (2011b). Sustainable intensification in African agriculture. *International Journal of Agricultural Sustainability*, 9(1), 5–24. <https://doi.org/10.3763/ijas.2010.0583>
- Razo, E., Solórzano, P., & Monroy, F. (2023). El balance scorecard aplicado al diseño del plan estratégico de la empresa CG seguros. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 6(2), 198–207. <https://www.redalyc.org/pdf/7217/721778123023.pdf>
- Rodríguez, F., & Castro, H. (2021). Descripción de las principales herramientas para el proceso estratégico en una organización. *En-Contexto*, 10(16), 123–150. <https://doi.org/10.53995/23463279.1152>



- Rojas, M., Sandoval, K., & Ybarra, M. (2023). *Competitividad en las cadenas de valor agroalimentarias: conceptos y herramientas metodológicas* (Primera edición). Plaza y Valdés S. A. de C. V. <https://www.researchgate.net/publication/375604484>
- Sánchez Jacas, I. (2017). La planeación estratégica en el Sistema de Salud cubano. *MEDISAN*, 21(5), 635–641. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-30192017000500019&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Schopf, A., Brum, C., & Mairesse, J. (2024). Strategic drivers of innovation as a lever for the competitiveness of agribusiness to face COVID-19. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(9), 2858–2882. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2022-0381>
- Soruco, F. (2017). Planificación Estratégica con enfoque en los Agronegocios Strategic Planning with an Agribusiness Focus AUTOR. *Revista de La Carrera de Ingeniería Agronómica*. http://www.revistasbolivianas.ciencia.bo/pdf/apt/v3n3/v3n3_a22.pdf
- Trienekens, J. H., Wognum, P. M., Beulens, A. J. M., & Van Der Vorst, J. G. A. J. (2012a). Transparency in complex dynamic food supply chains. *Advanced Engineering Informatics*, 26(1), 55–65. <https://doi.org/10.1016/j.aei.2011.07.007>
- Trienekens, J. H., Wognum, P. M., Beulens, A. J. M., & Van Der Vorst, J. G. A. J. (2012b). Transparency in complex dynamic food supply chains. *Advanced Engineering Informatics*, 26(1), 55–65. <https://doi.org/10.1016/J.AEI.2011.07.007>
- Verweire, K. (2014). Strategy implementation. In *Strategy Implementation*. Taylor and Francis. <https://doi.org/10.4324/9781315849447>

