



**Ingeniería en Desarrollo de Software
5° Semestre**

Programa de la unidad didáctica:
Planeación Estratégica

**Unidad 2.
Establecimiento de una planeación estratégica**

Clave:
15143528

Ciudad de México, febrero de 2025

Universidad Abierta y a Distancia de México





Índice

Presentación de la unidad	3
Competencia específica.....	3
Unidad 2. Establecimiento de una planeación estratégica	3
2.1. Definición de la organización	4
2.2. Evaluación de la organización.....	13
2.3. Formulación de la estrategia.....	19
2.4. La competencia	26
Cierre de la unidad	31
Para saber más.....	32
Fuentes de consulta	32



Presentación de la unidad

En esta unidad aplicarás, en un caso concreto, los conceptos y el proceso aprendido en la unidad anterior sobre planeación estratégica. Generarás un plan estratégico con la respectiva misión, objetivos y valores de una organización, además de realizar el análisis de ésta y la formulación de las estrategias.

Revisarás los tipos de estrategias y la manera en que puedes enfocarlas en las necesidades de los clientes de la organización.

Asimismo, analizarás la competencia y el tipo de estrategias que puedes aplicar para competir en el mercado nacional e internacional. Al generar el plan estratégico, asegurarás el rumbo al que se dirige una organización.

Logros

En esta unidad lograrás:

- Evaluar una organización con base en el proceso de la planeación estratégica, incluyendo los factores estratégicos: planes, misión, objetivos, valores, recursos, competencia y medio ambiente.
- Analizar los tipos de estrategias que puedan aplicar con base en las necesidades del cliente, el mercado y la competencia.
- Diseñar un plan estratégico basándote en la definición y evaluación de la organización.

Competencia específica

- Establecer un modelo de planeación estratégica considerando la definición, evaluación y la competencia de la organización, para que se formulen las estrategias.

Unidad 2. Establecimiento de una planeación estratégica

Cuando una organización está teniendo problemas en cuanto a ingresos, personal, producto, o bien, su estructura, siempre es necesario detectar qué es aquello que la hace ir mal. Para ello, debe generarse un plan estratégico en el cual se defina qué rumbo habrá de tomar la organización y qué acciones aplicar para lograrlo.

Un plan estratégico lo conforman principalmente siete elementos:



- Planeación del equipo de trabajo
- Análisis interno y externo
- Valores
- Misión
- Visión
- Objetivos
- Estrategias

Los temas que revisarás en esta unidad se enfocarán en la aplicación de estos siete elementos, los cuales se dividirán en tres grupos. Además, revisarás los tipos de estrategias, de manera tal que apliques la más adecuada a la situación de la organización.

2.1. Definición de la organización

Una vez que ya has entendido lo que es la planeación estratégica, es importante que pongas en práctica los conceptos que has aprendido en la unidad anterior.

Una organización es definida en la RAE (2001) como: "Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines"; es decir, un grupo de personas que en conjunto planean cubrir un objetivo en común. Con la planeación estratégica nos aseguramos de que la organización se defina mediante la filosofía organizacional, la cual se integra principalmente por la misión, visión, valores, políticas, metas y objetivos, que, a su vez, son parte de la cultura organizacional. En primer lugar, es necesario conocer qué es organización, por lo tanto, revisa el texto *Definición de Organización desde Distintos Puntos de Vista*, de Thompson, I. (2012):

<http://www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html>, donde encontrarás definiciones de diversos autores, de modo que adquieras una visión general del concepto.

Por su parte, cultura organizacional se refiere al ambiente de trabajo, cómo los miembros de la organización se ven involucrados con ella. **Revisa** el capítulo 3. *La cultura y la planeación estratégica aplicada* del libro de Goodstein, Timothy & Pfeiffer (1999), en lo que los autores definen y explican la cultura organizacional y los tipos de cultura. Al consultar la fuente deberás poner especial atención en cómo la cultura organizacional afecta en la planeación.

En la unidad pasada revisaste los elementos de la planeación estratégica:

1. **Planeación** del equipo de trabajo, donde definimos el equipo de trabajo y lo que haremos para determinar nuestro plan estratégico.
2. **Análisis interno y externo**, donde, con base en estudios, detectamos los pros y contras de la organización.
3. **Valores**, aquellos que definen cómo debemos actuar en la organización.



4. **Misión**, lo que es la organización, qué somos, qué hacemos, por qué lo hacemos, para quién.
5. **Visión**, cómo vemos que la organización sea en un futuro.
6. **Objetivos**, lo que queremos que sea la organización, qué es lo que queremos lograr.
7. **Estrategias**, cómo lograr y cumplir los objetivos.

A estos siete elementos anteriores se les denomina elementos de la planeación, pero, a su vez, son parte del proceso de la planeación estratégica, y se efectúan en el mismo orden en el que se te presentaron. Los elementos mencionados se dividen en tres grupos:

1. **Definición de la organización.** Dentro de este grupo están la misión, visión y objetivos.
2. **Evaluación de la organización.** En este grupo se encuentra el análisis interno y externo y el plan para planear.
3. **Estrategias.** Una vez cubiertos los grupos anteriores, podremos definir las estrategias pertinentes para la organización, según el análisis realizado.

Definición de la organización

Según Martínez (2006), “la planeación estratégica es un proceso acucioso de recopilación de información, de análisis de la misma, de escudriñar el futuro, de producir ideas y formalizar planes”. Como parte de la definición de la organización, podemos aplicarnos tres preguntas:

1. ¿Dónde estamos?
2. ¿A dónde vamos?
3. ¿A dónde deberíamos ir?

Estos tres cuestionamientos ayudan a definir la posición actual, hacia dónde va la organización, siguiendo las mismas acciones que hasta ahora, y contribuyen a definir a dónde queremos llegar o deberíamos llegar. Dentro de estas preguntas es conveniente detectar los factores estratégicos, es decir, aquellos que nos están afectando en la planeación, enlistarlos y tomarlos en cuenta para atacarlos al momento de generar el nuevo plan.

La misión, recordemos, es la que nos dice por qué motivo existe la organización. Ésta debe basarse en los valores de la organización. Para formularla, debemos contestar:

1. **¿Qué?:** Qué necesidad es la que la organización está cubriendo.
2. **¿A quién?:** Hacia quién está dirigida la organización.
3. **¿Cómo?:** Cómo se cumplen los objetivos de la organización.
4. **¿Por qué?:** Por qué existe organización.



Para que tengas claro cómo formular la misión, **revisa** las páginas 37 a 54 del texto de Morrissey (1996); ahí encontrarás las preguntas genéricas que ayudan a comprender la organización. Una vez hecho esto, junto con el equipo de planeación se podrá declarar la misión, utilizando como respaldo las respuestas del cuestionario. Presta atención a los ejemplos que se presentan, ya que te ayudarán a entender cómo se define una misión respecto a la organización.

También **revisa** las páginas 157 a 160 del libro de Steiner (2010), donde se describe un procedimiento para que se genere la misión. Por último, **revisa** el capítulo 8. *Formulación de la misión* del libro de Goodstein *et al.* (1999), en el que se explica detalladamente a qué se refieren las cuatro preguntas. Presta más atención a la sección de fuerzas conductoras: cómo se debe incluir el producto o servicio que ofrece la organización en la misión, el mercado al que atiende y tecnología, entre otras. También enfócate en la sección de ventaja competitiva, que se refiere a cómo dentro de la misión tenemos que dar a relucir nuestra ventaja respecto a los demás, pero, sobre todo, debes identificar que la misión, a pesar de que contesta muchas preguntas y se conforma de diversos elementos, debe ser, en la medida de lo posible, breve.

Una vez que se ha definido la misión, tenemos los elementos necesarios para realizar la visión. Puesto que la visión plasma la proyección de la empresa para el futuro, se debe indicar hacia dónde se quiere que la organización llegue o cómo se espera que la organización sea. Según Morrissey (1996), hay dos formas de generar la visión, separada de la misión. La primera se genera en consecuencia de los valores; la segunda, con base en lo que se dice en la misión. **Revisa** las páginas 72 a 77 y enfócate en las dos formas de realizar la visión, para que analices cuál es la mejor forma de realizarla.

Consulta las páginas 20 a 29 del texto de Thompson Jr., Strickland III & Gamble (2008), donde se puntualizan las características que debe tener una visión bien definida. **Analiza** los ejemplos de visiones que muestran en la página 23. También pon atención especial en cómo se debe vincular la visión y la misión con los valores de la organización.

Una vez que se ha planteado la misión y la visión, se tiene un panorama general de lo que la empresa es y a dónde se quiere llegar. Para poder cumplir la misión, se deben definir los objetivos por cubrir de la organización; recuerda que los objetivos se dividen en objetivos departamentales y objetivos organizacionales. Los objetivos, además, deben cumplir con ciertos criterios, como ser flexibles, motivadores, relacionados, que hagan partícipes a las personas, etc. Steiner (2010) señala que hay cuatro formas para planear: ascendente, descendente, la combinación de estos dos, y por equipo. En el caso del establecimiento de objetivos, aplican los mismos enfoques, y éstos dependerán en gran medida de las características de la organización, es decir, si son pequeñas, medianas o grandes. **Revisa** las páginas 169 a 173 del libro de Steiner (2010) para que puedas comprender el proceso de establecimiento de objetivos, y estudia con atención los métodos que propone el autor.



En Thompson Jr. *et al.* (2008) **revisa** las páginas 29 a 35, en las que encontrarás los tipos de objetivos que se deben establecer, además de mostrar ejemplos de objetivos de empresas transnacionales, en la página 33.

Una de las partes fundamentales de la cultura organizacional es el establecimiento de valores. Los valores nos dan la pauta de cómo se hacen las cosas en la organización. Existen los valores universales, tales como bondad, confianza, justicia, solidaridad, tolerancia, verdad, valentía, amistad, y por otro lado están los valores estratégicos, como ambiente, innovación, ética, calidad, seguridad, rentabilidad, etc. Para conocer la forma de determinar estos valores estratégicos deberás **revisar** las páginas 27 a 32 del texto de Morrissey (1996); pon atención en la tabla de evaluación de los valores y en el ejemplo para que aprendas a utilizar esta herramienta. Recuerda que los valores, la misión, visión y objetivos, dependen unos de otros, es decir, puedes generar primero unos u otros, lo importante es que la definición de la organización quede completamente clara.

Un punto importante antes de continuar son los factores estratégicos. Un factor es una concausa o elemento, es decir, algo que causará un efecto sobre algo; en el caso de la planeación estratégica, son aquellos que impactarán, ya sea positiva o negativamente, en la planeación. Cada organización tiende a tener factores que le afectan, por ejemplo, crecimiento de demanda, competencia, un producto más nuevo en el mercado, etc. Para que comprendas los factores, **revisa** en Thompson Jr. *et al.* (2008) las páginas 74 a 81 y 87 a 89, y enfócate en el tema de las fuerzas impulsoras que, según los autores, son los agentes de cambio más importantes. **Analiza** cada una de las fuerzas impulsoras mostradas y, posteriormente, enfoca tu atención en la evaluación del efecto de estas fuerzas y cómo desarrollar la estrategia tomándolas en cuenta. También revisa muy detalladamente los tipos de factores que se muestran en la página 88.

Como viste en la unidad pasada, la planeación se divide en tres tipos: estratégica, táctica y operativa. La planeación operativa es la fase final donde se ejecutan los planes que se han generado. Es obtener el compromiso de los objetivos, estrategias, filosofía organizacional. **Revisa** las páginas 105 a 111 del libro de Rodríguez, J. (2005), donde podrás revisar los planes operativos; pon especial atención en el cuadro comparativo de la página 108, el cual describe la relación entre el plan operativo y los planes estratégicos.

Una vez que se tiene cubierto el primero de los tres grupos, es decir, la definición, podemos comenzar con el análisis de la organización, el cual nos dará la información suficiente para generar las estrategias, siempre apegándose a la filosofía organizacional. En el siguiente tema abordaremos el segundo grupo, la evaluación de la organización.



2.1.1 Proceso de la planeación estratégica

La planeación estratégica es un proceso fundamental para el éxito a largo plazo de cualquier organización. Consiste en establecer objetivos y determinar los cursos de acción necesarios para alcanzarlos, considerando tanto los recursos internos como el entorno externo en el que opera la organización (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2019).

De acuerdo con Barney & Hesterly (2020)., el proceso de planeación estratégica típicamente sigue una serie de pasos interconectados:

1. **Análisis del entorno:** Consiste en evaluar factores externos que pueden influir en la organización, como el mercado, la competencia, y las tendencias económicas, políticas y tecnológicas.
2. **Análisis interno:** Implica examinar los recursos, capacidades y competencias internas de la organización, así como sus puntos fuertes y debilidades, para identificar áreas de mejora y ventajas competitivas.
3. **Establecimiento de objetivos:** Se definen metas claras y alcanzables que la organización aspira a lograr en un período determinado, basadas en el análisis del entorno y de los recursos internos.
4. **Desarrollo de estrategias:** Se diseñan planes de acción detallados para alcanzar los objetivos establecidos, teniendo en cuenta tanto el entorno externo como los recursos y capacidades internas.
5. **Implementación:** Se ponen en marcha las estrategias diseñadas, asignando recursos y responsabilidades de manera eficiente para ejecutar los planes de acción.
6. **Evaluación y control:** Se monitorean los resultados obtenidos en comparación con los objetivos establecidos, identificando desviaciones y ajustando las estrategias según sea necesario para mantener el rumbo hacia el logro de los objetivos.

Para recapitular, la planeación estratégica es un proceso continuo y dinámico que permite a las organizaciones adaptarse a los cambios en su entorno y maximizar su desempeño a largo plazo (Hitt et al., 2019).

2.1.2 Factores estratégicos

Los factores estratégicos son elementos internos y externos que influyen en la formulación y ejecución de la estrategia de una organización. Estos factores proporcionan información crucial para comprender el entorno en el que opera la empresa y para tomar decisiones informadas sobre cómo alcanzar sus objetivos a largo plazo (Porter, 1980).

Barney & Hesterly (2020)., nos dicen que los factores estratégicos se pueden dividir en dos categorías principales:



- Factores externos: Estos incluyen el entorno macroeconómico, la competencia en el mercado, los cambios tecnológicos, las regulaciones gubernamentales y las tendencias sociales y culturales. Comprender estos factores ayuda a la organización a identificar oportunidades y amenazas en su entorno y a ajustar su estrategia en consecuencia.
- Factores internos: Estos se refieren a los recursos, capacidades, cultura organizacional y estructura interna de la empresa. Los recursos pueden incluir activos tangibles como instalaciones y equipos, así como activos intangibles como la marca, la reputación y el conocimiento. Las capacidades son las habilidades y competencias únicas de la organización para utilizar sus recursos de manera efectiva. Comprender estos factores internos ayuda a la organización a identificar sus fortalezas y debilidades y a desarrollar estrategias que aprovechen sus ventajas competitivas.

La identificación y análisis de estos factores estratégicos son fundamentales para la formulación de una estrategia efectiva y para la toma de decisiones estratégicas informadas. Al comprender tanto los factores externos como internos que afectan a la organización, los líderes pueden desarrollar estrategias que aprovechen sus fortalezas, minimicen sus debilidades y aprovechen las oportunidades externas mientras mitigan las amenazas (Porter, 1980).

2.1.3 Planes operativo

David (2017) señala que los planes operativos son documentos detallados que delinean las acciones específicas necesarias para implementar las estrategias establecidas en el nivel estratégico de la organización. Estos planes se enfocan en traducir los objetivos estratégicos en tareas concretas y asignar recursos y responsabilidades para llevar a cabo esas tareas de manera efectiva.

Así mismo, suelen cubrir un período de tiempo más corto que los planes estratégicos, generalmente un año o menos, y se revisan y actualizan con mayor frecuencia para adaptarse a los cambios en el entorno empresarial y a los resultados obtenidos.

Un plan operativo típico de acuerdo a David (2017) incluye los siguientes elementos:

- Objetivos específicos: Se establecen metas claras y medibles que deben lograrse durante el período cubierto por el plan operativo.
- Acciones y actividades: Se detallan las acciones concretas que deben llevarse a cabo para alcanzar los objetivos establecidos, incluyendo quién es responsable de cada actividad y cuándo deben completarse.



- Recursos necesarios: Se identifican los recursos requeridos para llevar a cabo las actividades planificadas, como personal, presupuesto, equipo y materiales.
- Indicadores de desempeño: Se establecen métricas específicas para evaluar el progreso hacia el logro de los objetivos y para medir el éxito del plan operativo.
- Procedimientos de seguimiento y control: Se describen los procesos para monitorear el progreso, identificar desviaciones y tomar medidas correctivas según sea necesario para garantizar que el plan operativo se implemente de manera efectiva.

Por lo tanto, los planes operativos son herramientas importantes para la gestión eficaz de una organización, ya que ayudan a coordinar las actividades en todos los niveles y departamentos, garantizando que todos trabajen hacia objetivos comunes y contribuyan al éxito general de la organización.

2.1.4 Misión

La misión de una organización es una declaración que define su propósito fundamental, identifica su razón de ser y establece el alcance de sus actividades. La misión proporciona una orientación clara sobre los valores, objetivos y actividades principales de la organización, sirviendo como un punto de referencia para la toma de decisiones y la dirección estratégica.

Según Daft (2018), la misión se define como "la razón de ser de la organización, lo que hace, para quién lo hace y por qué lo hace" (p. 92). Esta definición destaca la importancia de la misión como una declaración concisa que comunica la identidad y el propósito esencial de la organización tanto a sus miembros internos como a sus partes interesadas externas.

La misión cumple varias funciones clave dentro de una organización:

1. **Establecer la dirección:** La misión proporciona una guía clara sobre los objetivos y actividades prioritarias de la organización, ayudando a establecer una dirección coherente y alineada con su propósito fundamental.
2. **Definir la identidad:** La misión ayuda a definir la identidad única de la organización, destacando sus valores, creencias y principios fundamentales que la distinguen de otras entidades.
3. **Motivar y comprometer:** La misión puede servir como una fuente de motivación e inspiración para los miembros de la organización, ayudando a generar un sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos compartidos.
4. **Facilitar la toma de decisiones:** La misión proporciona un marco de referencia para la toma de decisiones en todos los niveles de la organización, ayudando a priorizar acciones y recursos en función de su contribución a los objetivos organizacionales.

Es importante que la misión sea clara, concisa y relevante para la naturaleza y el contexto de la organización. Debe comunicar de manera efectiva el propósito fundamental de la



organización y su compromiso con sus partes interesadas, así como ser lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios en el entorno empresarial y las necesidades de la organización a lo largo del tiempo.

2.1.5 Objetivos generales y específicos

Los objetivos generales y específicos son componentes fundamentales en la planificación estratégica de una organización, ya que establecen las metas que se pretenden alcanzar y proporcionan un marco para orientar las acciones y decisiones en todos los niveles de la organización.

Objetivos Generales:

Los objetivos generales son aquellos de amplio alcance que reflejan las metas principales de la organización en términos amplios y estratégicos. Según Robbins y Coulter (2018), los objetivos generales son "metas amplias y a largo plazo que la organización intenta alcanzar" (p. 204). Estos objetivos suelen estar alineados con la misión de la organización y representan su propósito fundamental.

Objetivos Específicos:

Wheelen y Hunger (2017) definen los objetivos específicos como "metas de corto plazo que están diseñadas para llevar a la organización hacia sus metas generales" (p. 17). Por otro lado, los objetivos específicos, también son metas más detalladas y concretas que se derivan de los objetivos generales y especifican los resultados específicos que se deben lograr para alcanzar esos objetivos más amplios.

Importancia:

Tanto los objetivos generales como los específicos son esenciales para la gestión eficaz de una organización por varias razones:

1. **Orientación:** Proporcionan una orientación clara sobre las metas y prioridades de la organización, ayudando a alinear las acciones y esfuerzos de los empleados hacia los resultados deseados.
2. **Medición del rendimiento:** Permiten evaluar el progreso y el rendimiento de la organización en función de los resultados esperados, facilitando la identificación de áreas de mejora y la toma de decisiones informadas.
3. **Motivación:** Los objetivos claros y alcanzables pueden servir como una fuente de motivación para los empleados, al proporcionar un sentido de propósito y dirección en su trabajo diario.
4. **Coordinación:** Ayudan a coordinar y alinear las actividades y recursos de la organización hacia metas comunes, fomentando la eficiencia y la efectividad en la consecución de resultados.



Por lo tanto, tener claro, que, los objetivos generales y específicos son fundamentales para la planificación estratégica y la gestión efectiva de una organización, al proporcionar una guía clara sobre las metas y prioridades a largo y corto plazo.

2.1.6 Valores

Los valores organizacionales son principios fundamentales que guían el comportamiento, las decisiones y las acciones de una organización y de sus miembros. Estos valores representan las creencias compartidas que definen la cultura y la identidad de la organización, y sirven como criterios para evaluar las conductas y prácticas dentro de la misma.

Para Daft (2018), los valores organizacionales se definen como "las creencias básicas de la organización, sus características más profundas y arraigadas, que a menudo no se discuten ni se cuestionan" (p. 100). Estos valores proporcionan una base ética y moral para la toma de decisiones y el comportamiento de los empleados, ayudando a mantener la cohesión y la integridad de la organización.

Los valores organizacionales pueden abarcar una amplia gama de principios, que van desde la honestidad y la integridad hasta la innovación y la responsabilidad social. Algunos ejemplos comunes de valores organizacionales incluyen:

- Integridad: Actuar de manera ética y honesta en todas las interacciones y decisiones.
- Respeto: Valorar y reconocer la diversidad de opiniones, culturas y experiencias.
- Colaboración: Trabajar en equipo y apoyar el éxito mutuo.
- Innovación: Fomentar la creatividad y la búsqueda de nuevas soluciones.
- Responsabilidad: Asumir la responsabilidad de las acciones y sus consecuencias.
- Excelencia: Buscar constantemente la mejora y la excelencia en todas las áreas de la organización.

Estos valores no solo guían el comportamiento de los empleados, sino que también influyen en las relaciones con los clientes, proveedores y otras partes interesadas. Cuando los valores organizacionales están claramente definidos y alineados con la misión y visión de la organización, pueden servir como un poderoso motor para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo.

Se debe considerar que los valores organizacionales se comuniquen de manera efectiva y se reflejen en todas las áreas de la organización, desde la contratación y capacitación de empleados hasta las políticas y prácticas operativas. De esta manera, los valores se convierten en una parte integral de la cultura organizacional y contribuyen a crear un entorno de trabajo positivo y ético.



2.2. Evaluación de la organización

Para continuar con esta unidad y una vez revisada la definición de la organización, es hora de realizar el análisis de la situación actual, tanto externa como internamente. Este análisis permitirá al equipo de planeación generar el plan que llegue a cubrir mayormente las necesidades de la organización.

Evaluación de la organización

En la unidad pasada se vio el tema del análisis organizacional interno FODA. El análisis FODA nos permite conocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y, con base en ellos, generar las estrategias que ataquen las debilidades, amenazas y enriquezcan las fortalezas y oportunidades. Además del análisis FODA, es pertinente evaluar otros factores clave para la organización, tales como los recursos (materiales, humanos, tecnológicos), la competencia, las brechas, se refieren a comparar los resultados de la auditoría con la realidad de la empresa y generar las estrategias con base en el resultado y el análisis del medio ambiente.

A fin de que puedas conocer cómo se hace un análisis de competencia y recursos financieros en este caso, **revisa** el capítulo 4. *Evaluar los recursos y la posición competitiva de una empresa* del libro de Thompson Jr. *et al.* (2008). Los autores describen cinco preguntas que al ser contestadas nos ayudarán a tener los resultados requeridos para la toma de decisiones. Las preguntas son:

1. ¿Cómo funciona la estrategia actual de la empresa?
2. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los recursos de la empresa, sus oportunidades y amenazas externas?
3. ¿Los precios y los costos de la empresa son competitivos?
4. Competitivamente, ¿la empresa es más fuerte o más débil que sus principales rivales?
5. ¿Qué aspectos y problemas ejercen la mayor atención por parte de la directiva?

Con la primera pregunta enfócate en entender cuál es la estrategia que se está llevando a cabo. A partir de la segunda, analiza cuáles son las tasas financieras que se muestran en las páginas 88 y 89. Asimismo, **revisa** minuciosamente la tabla de resultados FODA de la página 105. Para la tercera pregunta, el punto está en la cadena de valor representativa de la página 111 y en cómo hacer el costeo. En la cuarta pregunta se observa un ejemplo de evaluación de fortalezas de la página 123 y, por último, en la quinta puedes reconocer los aspectos que deben ser más observados por los altos mandos.

En la unidad anterior revisaste qué es el macro-entorno, es decir, todos los factores que afectan a la organización en su desempeño. Existen tres niveles ambientales:



1. Ambiente directo
2. Macro ambiente
3. Ambiente internacional

Este macro ambiente o macro-entorno está integrado por las fuerzas y tendencias sociales, políticas, económicas y tecnológicas.

Goodstein *et al.* (1999, p. 309) define el análisis de brechas como “una comparación de la información generada durante la auditoría del desempeño con cualquier otra que se requiera para ejecutar el plan estratégico de la organización”; esto se refiere a que tal vez el análisis de la organización arroja ciertos resultados, sin embargo, la resolución que se crea debe tener una serie de acciones para que se pueda ejecutar. Una brecha es “una rotura o abertura irregular” RAE (2001). Para estas aberturas en un plan, también hay que generar las estrategias para “reparar” la situación. **Revisa** el capítulo once, *Análisis de brechas*, de estos autores, pues en él explican cómo se identifica una brecha y cómo se debe analizar. Pon atención especial en los modelos de análisis. En el modelo “Y” sobre cada brecha detectada debes preguntarte: ¿qué?, ¿a quién?, ¿cómo? El modelo “Z” es en el que se clasifican los clientes y los productos entre nuevos y actuales. También revisa muy bien el cómo se debe cerrar una brecha y qué debe aplicar cuando una brecha no puede cerrarse.

Para que refuerces el conocimiento que has adquirido en este tema, se recomienda que realices los ejercicios que se encuentran en las páginas 47, 93 y 159 de Thompson Jr. *et al.* (2008). En estos ejercicios se plantean problemas respecto a acciones estratégicas, estrategias genéricas y estrategias de costo principalmente.

2.2.1 Evaluar recursos

Evaluar los recursos de una organización es un paso fundamental en el proceso de planificación estratégica, ya que permite identificar y analizar los activos y capacidades disponibles que la organización puede utilizar para alcanzar sus objetivos. Según Wheelen y Hunger (2017), evaluar recursos implica “identificar, valorar y evaluar los recursos y capacidades internos de la organización” (p. 49).

Los recursos de una organización pueden clasificarse en diversas categorías, que incluyen recursos financieros, recursos físicos, recursos humanos, recursos tecnológicos y recursos intangibles como la reputación y la marca. Al evaluar estos recursos, es importante considerar su cantidad, calidad, accesibilidad y capacidad para generar valor y ventaja competitiva para la organización.

- **Recursos Financieros:** Los recursos financieros incluyen el capital, los activos y los fondos disponibles para la organización. Esto puede incluir el efectivo, los activos líquidos, las líneas de crédito, las inversiones y los ingresos generados por la



organización. La evaluación de los recursos financieros implica analizar la solidez financiera de la organización, su capacidad para financiar operaciones y proyectos futuros, y su posición en relación con la competencia.

- **Recursos Físicos:** Los recursos físicos comprenden los activos tangibles de la organización, como las instalaciones, la maquinaria, el equipo y la infraestructura. Al evaluar los recursos físicos, es importante considerar su estado, su capacidad de producción y su contribución a la eficiencia operativa y la calidad del producto o servicio.
- **Recursos Humanos:** Los recursos humanos se refieren al talento, las habilidades y el conocimiento de los empleados de la organización. La evaluación de los recursos humanos implica analizar la capacitación, la experiencia, la motivación y el compromiso de los empleados, así como su alineación con los objetivos y la cultura organizacional.
- **Recursos Tecnológicos:** Los recursos tecnológicos abarcan las herramientas, los sistemas y las tecnologías utilizadas por la organización para mejorar la eficiencia, la productividad y la innovación. Esto puede incluir software, hardware, sistemas de información y tecnologías emergentes. La evaluación de los recursos tecnológicos implica analizar su capacidad para satisfacer las necesidades de la organización y su capacidad para mantenerse al día con los avances tecnológicos.
- **Recursos Intangibles:** Los recursos intangibles son activos que no tienen una forma física pero que tienen un valor significativo para la organización, como la reputación de la marca, la lealtad del cliente, la propiedad intelectual y el capital social. La evaluación de los recursos intangibles implica analizar su impacto en la ventaja competitiva y la capacidad de la organización para generar valor a largo plazo.

Por eso, es importante evaluar los recursos de una organización es un paso crítico en el proceso de planificación estratégica, ya que proporciona información clave sobre los activos y capacidades disponibles que la organización puede utilizar para lograr sus objetivos. Al identificar y analizar los recursos financieros, físicos, humanos, tecnológicos e intangibles, la organización puede desarrollar estrategias efectivas para aprovechar sus fortalezas y abordar sus áreas de mejora.

2.2.2 Evaluar la posición competitiva

Evaluar la posición competitiva de una organización es un paso crucial en el proceso de planificación estratégica, ya que proporciona información sobre su posición relativa en el mercado y su capacidad para competir efectivamente con otros actores del sector. Según Hitt, Ireland y Hoskisson (2017), evaluar la posición competitiva implica "identificar los puntos fuertes y débiles de la organización en relación con los competidores" (p. 17).



Para evaluar la posición competitiva, es fundamental realizar un análisis exhaustivo del entorno empresarial y de los competidores, así como de los recursos y capacidades internas de la organización. Algunos pasos clave en este proceso incluyen:

Análisis del Entorno Externo:

- Identificar las tendencias y fuerzas del mercado que afectan la industria.
- Evaluar las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización.
- Analizar el comportamiento y las estrategias de los competidores.
- Identificar las barreras de entrada y salida del mercado.
- Evaluar la dinámica de la demanda y la oferta en la industria.

Análisis de los Competidores:

- Identificar a los competidores clave en el mercado.
- Analizar las fortalezas y debilidades de los competidores.
- Evaluar las estrategias de posicionamiento y diferenciación de los competidores.
- Identificar las estrategias de marketing y ventas utilizadas por los competidores.
- Evaluar las capacidades y recursos de los competidores en comparación con los de la organización.

Análisis de los Recursos y Capacidades Internas:

- Identificar los recursos tangibles e intangibles de la organización.
- Evaluar la capacidad de la organización para desarrollar y aprovechar sus recursos.
- Analizar las capacidades distintivas y las competencias clave de la organización.
- Identificar las áreas de fortaleza y debilidad internas en relación con los competidores.
- Evaluar la alineación de los recursos y capacidades internas con la estrategia de la organización.

Identificación de Factores Críticos de Éxito:

- Identificar los factores clave que determinan el éxito en el mercado.
- Evaluar la capacidad de la organización para cumplir con estos factores.
- Identificar áreas de mejora y oportunidades para fortalecer la posición competitiva.

Al realizar estos análisis, la organización puede obtener una comprensión profunda de su posición competitiva en el mercado y desarrollar estrategias efectivas para aprovechar sus fortalezas y abordar sus debilidades. Esto proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas y la formulación de planes de acción que impulsen el éxito a largo plazo de la organización.



2.2.3 Análisis de brecha

El análisis de brecha es una herramienta importante en el proceso de planificación estratégica que permite a las organizaciones identificar la diferencia entre su situación actual y su situación deseada en términos de objetivos y metas. Este análisis ayuda a comprender las áreas donde la organización necesita mejorar y a desarrollar estrategias para cerrar esa brecha y alcanzar sus objetivos. Según Daft (2018), el análisis de brecha implica "comparar el desempeño actual de la organización con sus metas y objetivos futuros" (p. 101).

El proceso de análisis de brecha generalmente implica los siguientes pasos:

1. Establecimiento de Objetivos:

Definir claramente los objetivos y metas que la organización desea alcanzar en un período determinado.

2. Evaluación del Desempeño Actual:

Analizar el desempeño actual de la organización en relación con sus objetivos y metas. Identificar las áreas donde la organización está cumpliendo con sus objetivos y aquellas donde está rezagada o no cumple con las expectativas.

3. Identificación de Brechas:

Comparar el desempeño actual con los objetivos establecidos para identificar cualquier brecha existente.

Determinar la magnitud de la brecha y su impacto en la capacidad de la organización para alcanzar sus metas.

4. Análisis de Causas:

Identificar las causas subyacentes de las brechas identificadas.

Analizar los factores internos y externos que pueden estar contribuyendo a las brechas de rendimiento.

5. Desarrollo de Estrategias de Cierre de Brechas:

Desarrollar estrategias y acciones específicas para cerrar las brechas identificadas.

Priorizar las estrategias en función de su impacto potencial y la viabilidad de implementación.

6. Implementación y Monitoreo:

Implementar las estrategias y acciones identificadas para cerrar las brechas.

Monitorear continuamente el progreso y realizar ajustes según sea necesario para garantizar que la organización esté en camino de alcanzar sus objetivos.

El análisis de brecha proporciona una guía clara sobre las áreas en las que la organización necesita enfocar sus esfuerzos y recursos para mejorar su desempeño y alcanzar sus metas. Al identificar y abordar estas brechas de manera efectiva, la organización puede mejorar su competitividad y lograr un éxito sostenible a largo plazo.



2.2.4 Análisis de medio ambiente

Robbins y Coulter (2018), indican que el análisis del medio ambiente implica "evaluar el entorno general de la industria, incluyendo los factores económicos, tecnológicos, socioculturales, políticos y legales" (p. 216). También conocido como análisis del entorno, es un componente esencial del proceso de planificación estratégica que permite a las organizaciones comprender y evaluar los factores externos que pueden influir en su desempeño y éxito. Este análisis proporciona información clave sobre las oportunidades y amenazas presentes en el entorno empresarial que pueden afectar la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos.

El análisis del medio ambiente generalmente implica los siguientes pasos:

1. Identificación de Factores Ambientales:

Identificar los factores clave en el entorno externo que pueden afectar a la organización. Esto puede incluir factores económicos, tecnológicos, socioculturales, políticos, legales, demográficos y ambientales.

2. Recopilación de Información:

Recopilar datos e información relevante sobre cada uno de los factores identificados. Utilizar fuentes primarias y secundarias, como investigaciones de mercado, informes gubernamentales, publicaciones académicas y análisis de la competencia.

3. Análisis de Tendencias y Patrones:

Analizar las tendencias y patrones emergentes en el entorno empresarial. Identificar oportunidades y amenazas potenciales asociadas con estos cambios en el entorno.

4. Evaluación de Oportunidades y Amenazas:

Evaluar el impacto de los factores ambientales identificados en la organización. Identificar las oportunidades que pueden aprovecharse y las amenazas que deben abordarse.

5. Priorización de Factores Clave:

Priorizar los factores ambientales clave en función de su importancia y su impacto potencial en la organización.

Identificar los factores que requieren una atención inmediata y aquellos que pueden ser menos críticos.

6. Desarrollo de Estrategias:

Desarrollar estrategias para capitalizar las oportunidades identificadas y mitigar las amenazas.

Alinear las estrategias con los objetivos y recursos de la organización.

7. Monitoreo Continuo:

Monitorear continuamente el entorno empresarial para identificar cambios y ajustar las estrategias según sea necesario.



Mantenerse al tanto de las nuevas tendencias y desarrollos que puedan afectar a la organización.

El análisis del medio ambiente proporciona a las organizaciones una comprensión profunda de su contexto externo y les permite tomar decisiones estratégicas informadas que les permitan adaptarse y prosperar en un entorno empresarial dinámico y competitivo.

2.3. Formulación de la estrategia

Hasta ahora se han cubierto dos de los tres grupos de **elementos** de **planeación estratégica**; ya teniendo las bases del análisis y definición de la organización, es posible abordar las **estrategias**. Recuerda que las estrategias, según Morrisey (1996, p. 79), son “un complemento natural para la misión y visión”, y recuerda también que en el análisis FODA hay cuatro tipos de estrategia:

- **Estrategia FO.** Se trata de utilizar las fortalezas internas de la organización y aprovecharlas con las oportunidades externas. Es la estrategia más utilizada, ya que permite a la organización explotar el mercado.
- **Estrategia FA.** Se trata de que las amenazas externas impacten en menor medida, aprovechando las fortalezas internas.
- **Estrategia DA.** Se trata de defender la organización al eliminar las amenazas y reducir las debilidades. Este tipo de estrategia sólo cuando la organización está altamente amenazada y débil, y lo que busca es que la organización no desaparezca.
- **Estrategia DO.** Se trata de disminuir las debilidades de la organización, apoyándose en las oportunidades externas; se trata de que las debilidades no nos impidan aprovechar las oportunidades antes de que éstas ya no existan.

Además de estas cuatro, que ya están inmersas en el análisis FODA, existen otras que debes conocer para que apliques la estrategia pertinente al objetivo a ayudar.

De acuerdo con los autores Robbins & Coulter (2005), las estrategias de organizaciones son de tres niveles:

1. **Estrategias corporativas**, que son las que están bajo la responsabilidad de los directores; éstas definen dónde se quiere que esté la organización.
2. **Estrategias empresariales**, que están bajo responsabilidad de los gerentes de nivel medio, definen cómo se debe competir.
3. **Estrategias funcionales**, están bajo responsabilidad de los gerentes de nivel bajo, que se encargan de apoyar el cumplimiento de las estrategias empresariales. **Revisa** las páginas 187 a 195 para estudiar estos tres niveles. Para cada nivel hay más estrategias, así que debes ponerles especial atención. Para complementar esta información, **revisa** el texto *3 tipos de estrategias en las empresas* de Pacheco, E.



(2009), disponible en: <http://www.gerenciaactual.com/2009/11/3-tipos-de-estrategias-en-las-empresas.html>

El capítulo 5. *Las cinco estrategias competitivas genéricas* de Thompson Jr. *et al.* (2008), indica que hay muchas estrategias que se emplean en las empresas, ya que cada estrategia es personalizada al caso de la empresa; es decir, las empresas no tendrán las mismas estrategias a las de sus competidores, sin embargo, se pudieran generalizar en dos diferencias:

- El objetivo comercial de la empresa.
- Que buscan una ventaja competitiva sobre el costo o el producto. **Revisa** este capítulo y pon mucha atención en las descripciones de cada una, las ventajas, diferencias y peligros de las cinco estrategias genéricas que se enuncian a continuación:

1. Estrategias de costos bajo
2. Estrategias de diferenciación amplia
3. Estrategias de los mejores costos
4. Estrategias centradas basadas en costos bajos
5. Estrategias centradas basadas en la diferenciación

Para complementar esta información, **revisa** el libro *Tipos de estrategia* de Castaño, G. (2006) ubicado en el **material de apoyo de la Unidad 2**.

El mercado es, según la RAE (2001), "un conjunto de consumidores capaces de comprar un producto o servicio". El mercado está dado por las personas que usan el servicio o producto directamente, alguien que proveerá nuestro producto o servicio. Hay tres tipos de mercado: de consumo, de industria y de reventa. En el de consumo las personas adquieren el producto o servicio sólo para su uso. El mercado de industria se refiere a la compra de producto para la fabricación de otro producto. El mercado de reventa se refiere al producto terminado que se compra para revenderse obteniendo un beneficio. Para complementar la información, **revisa** el texto *Segmentación de mercados* de Prieto, G. (2005), disponible en <http://www.gestiopolis.com/canales5/mkt/segmerca.htm>. Pon especial atención en los requisitos, criterios, variables y objetivos de la segmentación de mercado. Además, **revisa** las páginas 1 y 2 del texto ***Segmentación de mercado y tipos* de Ramírez, J. (2007)** del **material de apoyo de la Unidad 2**. En esta investigación encontrarás la formación de mercados meta, o mercado potencial. Revisa muy bien los tipos de segmentación.

Martínez (2006) indica que hay dos tipos de segmentación estratégica:

- **Segmentación por objetivos.** Para identificar los objetivos de los clientes al querer adquirir un producto.



- **Segmentación por cobertura de clientes.** Se refiere a atender a un grupo de clientes, pero con distintos objetivos.

Para Goodstein *et al.* (1999), "El diseño de la estrategia de negocio produce una versión concreta y cuantificada del futuro deseado de la organización." Es en esta etapa donde, una vez realizado el análisis de toda la organización, definida la filosofía, estimados los recursos, el mercado, los clientes y el producto, se pueden generar las estrategias de negocio. El diseño de la estrategia se divide principalmente en cuatro puntos:

- **Identificar las líneas de negocio.** Actividades que se realizan para cumplir con la misión.
- **Establecer indicadores críticos de éxitos.** Permiten realizar el seguimiento del progreso de cada línea de negocio.
- **Identificar las acciones estratégicas para lograr cumplir la misión.** Desarrollo de proceso de gerencia de calidad, creación de departamentos, etc.
- **Determinar la cultura para apoyar el logro de las estrategias.**

Revisa las páginas 242 a 263 del texto de Goodstein *et al.* (1999) para que puedas ahondar en estos cuatro puntos. Es muy importante que pongas atención en todo el contenido, ya que se te muestra cómo diseñar las estrategias de negocio mediante ejemplos y formatos que te ayudan a comprender mejor los temas.

2.3.1 Tipos de estrategia

Existen varios tipos de estrategias que las organizaciones pueden emplear para alcanzar sus objetivos y mantener una ventaja competitiva en el mercado. Según Hitt, Ireland y Hoskisson (2017, p. 22), estas estrategias pueden clasificarse en varias categorías principales:

1. **Estrategias de Costos:** Se centran en la reducción de costos para ofrecer productos o servicios a precios más bajos que los competidores. Según los autores, "la estrategia de costos implica producir productos o servicios de manera más eficiente que los competidores" (p. 22). Lo cual puede incluir la optimización de procesos, la negociación con proveedores para obtener materias primas a precios más bajos y la implementación de tecnologías que reduzcan los costos de producción.
2. **Estrategias de Diferenciación:** Ofrecen productos o servicios únicos o diferenciados que sean percibidos como superiores por los clientes. Puede lograrse a través de características únicas del producto, una marca fuerte, un servicio al cliente excepcional o una tecnología innovadora.
3. **Estrategias de Enfoque o Nicho:** Se emplean en atender las necesidades de un segmento específico del mercado, en lugar de competir en todo el mercado en



general. Esto permite a la organización satisfacer mejor las necesidades de un grupo específico de clientes y desarrollar una ventaja competitiva en ese nicho.

4. **Estrategias de Integración Vertical:** Implican adquirir o controlar actividades relacionadas en la cadena de valor de la organización, ya sea hacia atrás (hacia los proveedores) o hacia adelante (hacia los clientes). Ayuda a la organización a reducir costos, mejorar la calidad y garantizar el suministro de materias primas o la distribución de productos.

Estos tipos de estrategias proporcionan a las organizaciones diferentes enfoques para competir en el mercado y alcanzar sus objetivos empresariales. La elección de la estrategia más adecuada dependerá de diversos factores, como el entorno competitivo, los recursos disponibles y las capacidades internas de la organización.

2.3.2 Comprensión de las necesidades del cliente

La comprensión de las necesidades del cliente es un aspecto fundamental en la planificación estratégica y en la gestión empresarial en general. Entender las necesidades, deseos y expectativas de los clientes permite a las organizaciones desarrollar productos y servicios que satisfagan sus demandas de manera efectiva, lo que a su vez puede conducir a una mayor satisfacción del cliente, lealtad y retención.

De acuerdo a los autores Kotler y Keller (2016), "la comprensión de las necesidades del cliente es la base de un marketing exitoso" (p. 6). Esto implica no solo identificar las necesidades actuales de los clientes, sino también anticipar y adaptarse a sus futuras demandas y preferencias. Para comprender las necesidades del cliente de manera efectiva, las organizaciones suelen emplear diversas técnicas de investigación de mercado, como encuestas, entrevistas, grupos focales y análisis de datos.

Algunos aspectos importantes a considerar en la comprensión de las necesidades del cliente incluyen:

1. **Identificación de Segmentos de Mercado:** Segmentar el mercado en grupos homogéneos de clientes con características y necesidades similares. También permite a las organizaciones adaptar sus productos, servicios y estrategias de marketing para satisfacer las necesidades específicas de cada segmento.
2. **Análisis de Comportamiento del Cliente:** Comprender cómo los clientes interactúan con los productos o servicios de la organización, así como sus motivaciones de compra, preferencias y patrones de comportamiento. Puede incluir el análisis de datos de ventas, la observación de clientes y la realización de estudios de comportamiento del consumidor.
3. **Feedback del Cliente:** Recopilar y analizar el feedback y las opiniones de los clientes a través de encuestas de satisfacción, comentarios en redes sociales,



reseñas en línea y otros canales de comunicación. Proporciona información valiosa sobre la percepción del cliente sobre los productos y servicios de la organización y áreas de mejora.

4. **Tendencias del Mercado:** Estar al tanto de las tendencias emergentes en el mercado, como cambios demográficos, avances tecnológicos, tendencias de estilo de vida y preferencias del consumidor. Ayuda a anticipar las necesidades futuras del cliente y a adaptar las estrategias empresariales en consecuencia.

Al comprender las necesidades del cliente de manera integral, las organizaciones pueden desarrollar productos y servicios que satisfagan esas necesidades de manera efectiva, lo que puede generar ventajas competitivas y éxito a largo plazo en el mercado.

2.3.3 Segmentación de mercado

La segmentación de mercado es un proceso mediante el cual las empresas dividen un mercado heterogéneo en segmentos más pequeños y homogéneos, con el objetivo de identificar grupos de consumidores con características y necesidades similares. Esta estrategia permite a las empresas adaptar sus productos, servicios y estrategias de marketing para satisfacer de manera más efectiva las demandas específicas de cada segmento.

La segmentación de mercado se define como "dividir un mercado en segmentos distintos de clientes que tienen diferentes necesidades, características o comportamientos, y que podrían requerir productos o marketing distintos" (Kotler y Keller 2016, p. 207). Este enfoque reconoce que los consumidores no son homogéneos y que sus necesidades y preferencias pueden variar significativamente.

Algunos criterios comunes utilizados para segmentar un mercado incluyen:

1. **Demográficos:** Factores como la edad, el género, el ingreso, la ocupación, la educación y el tamaño de la familia.
2. **Geográficos:** Ubicación geográfica de los consumidores, como país, región, ciudad o zona urbana/rural.
3. **Psicográficos:** Estilos de vida, valores, actitudes, intereses y personalidades de los consumidores.
4. **Comportamentales:** Patrones de compra, lealtad a la marca, frecuencia de compra, ocasión de uso y beneficios buscados.

El proceso de segmentación de mercado generalmente implica los siguientes pasos:

1. **Identificación de Variables de Segmentación:** Seleccionar los criterios de segmentación más relevantes y apropiados para el mercado objetivo.



2. **Recopilación de Datos:** Obtener datos e información sobre las características y comportamientos de los consumidores en relación con las variables de segmentación identificadas.
3. **Segmentación del Mercado:** Dividir el mercado en segmentos distintos y homogéneos utilizando técnicas estadísticas y análisis de datos.
4. **Perfilado de Segmentos:** Desarrollar perfiles detallados de cada segmento, incluyendo características demográficas, psicográficas, comportamentales y de compra.
5. **Evaluación de Segmentos:** Evaluar el atractivo y la viabilidad de cada segmento en términos de tamaño, crecimiento, rentabilidad y accesibilidad.
6. **Selección de Segmentos Objetivo:** Seleccionar los segmentos más atractivos y relevantes para la empresa como objetivos para sus estrategias de marketing.
7. **Desarrollo de Estrategias:** Desarrollar estrategias de marketing específicas para cada segmento objetivo, adaptando productos, precios, distribución y promoción según las necesidades y preferencias de cada grupo.

La segmentación de mercado permite a las empresas identificar oportunidades de mercado, mejorar la precisión de sus estrategias de marketing y aumentar la eficacia de sus actividades promocionales, lo que puede conducir a un mayor éxito en el mercado y una mayor satisfacción del cliente.

2.3.4 Análisis de mercado

El análisis de mercado es un proceso crucial en la planificación estratégica que permite a las organizaciones comprender las condiciones y dinámicas del mercado en el que operan. Para Kotler y Keller (2016), el análisis de mercado implica "el estudio sistemático, la recopilación y el análisis de datos e información relevante sobre un mercado específico" (p. 150). Este análisis proporciona información valiosa sobre las tendencias, oportunidades, amenazas, competidores y demandas de los clientes, lo que ayuda a las empresas a tomar decisiones informadas y a desarrollar estrategias efectivas.

Este proceso también puede incluir una variedad de actividades, como la recopilación de datos de mercado, la investigación de la competencia, el análisis de tendencias del mercado, la evaluación de la demanda del cliente y el estudio de factores macroeconómicos y regulatorios que afectan al mercado.

Algunos aspectos clave que se consideran en el análisis de mercado incluyen:

1. **Tamaño del Mercado:** Evaluar el tamaño total del mercado en términos de volumen de ventas o valor monetario, así como su potencial de crecimiento futuro.



2. **Tendencias del Mercado:** Analizar las tendencias y patrones emergentes en el mercado, como cambios en la demanda del consumidor, avances tecnológicos, tendencias de la industria y factores macroeconómicos.
3. **Competencia:** Identificar y analizar a los competidores clave en el mercado, incluyendo su participación de mercado, fortalezas y debilidades, estrategias de marketing y posicionamiento en el mercado.
4. **Demanda del Cliente:** Entender las necesidades, deseos y preferencias de los clientes en relación con los productos o servicios ofrecidos en el mercado.
5. **Segmentación del Mercado:** Dividir el mercado en segmentos distintos y homogéneos, y evaluar el atractivo y la viabilidad de cada segmento.
6. **Análisis FODA:** Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa en el mercado, lo que ayuda a desarrollar estrategias competitivas efectivas.
7. **Factores Regulatorios y Legales:** Evaluar los factores macroeconómicos, regulatorios y legales que pueden afectar el funcionamiento del mercado y las estrategias empresariales.

El análisis de mercado proporciona a las organizaciones una comprensión profunda del entorno en el que operan, lo que les permite identificar oportunidades de crecimiento, anticipar amenazas y desarrollar estrategias efectivas para competir con éxito en el mercado.

2.3.5 Diseño de estrategia de negocios

El diseño de la estrategia de negocios es un proceso fundamental en la planificación estratégica que implica la formulación de planes y acciones para alcanzar los objetivos de la organización y mantener su competitividad en el mercado. Esta etapa requiere la integración de información proveniente del análisis del entorno, de los recursos internos y de las necesidades del cliente para desarrollar estrategias efectivas que impulsen el éxito empresarial a largo plazo.

Al respecto, Porter (2008), nos dice que el diseño de la estrategia de negocios implica "la elección deliberada de un conjunto de actividades únicas para ofrecer un valor único" (p. 63). Esto significa que las organizaciones deben identificar las actividades que les permitirán diferenciarse de la competencia y crear valor para sus clientes de manera única.

El proceso de diseño de la estrategia de negocios generalmente incluye los siguientes pasos:

1. **Definición de la Visión y Misión:** Establecer la dirección y el propósito de la organización mediante la definición de su visión a largo plazo y su misión fundamental.



2. **Análisis del Entorno y la Industria:** Evaluar las tendencias del mercado, la competencia, los factores macroeconómicos y regulatorios que pueden afectar a la organización.
3. **Análisis Interno de la Organización:** Evaluar los recursos, capacidades, fortalezas y debilidades internas de la organización para identificar áreas de ventaja competitiva.
4. **Establecimiento de Objetivos:** Definir metas claras y medibles que la organización pretende alcanzar en función de su visión y misión.
5. **Identificación de Estrategias:** Desarrollar estrategias empresariales específicas para lograr los objetivos de la organización, teniendo en cuenta el análisis del entorno y los recursos internos.
6. **Evaluación y Selección de Estrategias:** Evaluar las diferentes estrategias propuestas y seleccionar aquellas que sean más viables y alineadas con los objetivos de la organización.
7. **Desarrollo de Planes de Acción:** Elaborar planes de acción detallados que especifiquen cómo se implementarán las estrategias elegidas, incluyendo asignación de recursos, plazos y responsabilidades.
8. **Implementación y Control:** Implementar los planes de acción y monitorear continuamente su progreso, realizando ajustes según sea necesario para garantizar que se alcancen los objetivos establecidos.

Por último, debemos comprender que el diseño de la estrategia de negocios es un proceso dinámico y continuo que requiere flexibilidad y adaptabilidad para responder a los cambios en el entorno empresarial y las necesidades del mercado. Al desarrollar estrategias efectivas y ejecutarlas de manera eficiente, las organizaciones pueden posicionarse de manera competitiva y lograr el éxito a largo plazo.

2.4. La competencia

Según la RAE (2001), la competencia es una “situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio”. Esto se refiere a que la competencia de una organización se da con aquellos que ofrecen un mismo servicio o producto que el de nosotros; por ejemplo, las empresas embotelladoras de refrescos son una competencia directa y, entre ellos, hay estrategias de mercado que emplean entre sí, como contratar a actores o deportistas famosos para promocionar su producto, ofrecer productos de temporada en la compra de sus productos, en Halloween, Navidad, Fiestas Patrias, etc. Todas estas son estrategias de mercado que intentan ganarle a la competencia.

Dentro de la competencia existen dos tipos: la directa y la indirecta. La competencia **directa** se refiere a aquellos que venden el mismo servicio o producto que la organización. Las competencias indirectas son aquellas que venden productos o servicios que no son



exactamente iguales. Retomando el ejemplo de las embotelladoras de refresco, entre ellas son competencia directa; su competencia directa podría ser una embotelladora de cerveza, la cual, en primera instancia, es una bebida, e indirectamente compiten contra el refresco. En los últimos años ha surgido un nuevo término derivado de la competencia: *competitividad empresarial*, refiriéndose a la capacidad de las empresas de mantener su ventaja sobre sus competidores. **Revisa el texto *Competitividad empresarial: Un nuevo concepto de Pérez, V. (2008)***, para que puedas entender este concepto de manera más clara.

Existen acciones que ayudan a atacar la competencia, las cuales se enlistan a continuación:

- Elevar la productividad
- Enfocar un mercado específico
- Fortalecer el valor supremo de la organización
- Diferenciar el producto
- Innovar el sentido más amplio
- Desarrollar una imagen corporativa

Existen diversas estrategias para competir en el mercado, dependiendo de la situación de la organización, que van desde competir con grandes corporaciones, mercados cambiantes, empresas débiles, etc. **Revisa** el capítulo 7. *Competencia en los mercados extranjeros* del libro de Thompson Jr. *et al.* (2008), donde se ahonda en las necesidades de las organizaciones de crecer en el mercado internacional mediante la búsqueda de ventajas, subsidios y estrategias que ayuden a la organización a crecer. También **revisa** el capítulo 8. *Adecuación de la estrategia a la situación específica de una industria o empresa*. **Estudia** todas las estrategias que se aplican cuando tu organización se encuentre en alguna de las situaciones presentadas, y pon mucha atención en los casos, ya que te ayudarán a comprender cada estrategia.

2.4.1 ¿Qué es la competencia?

La competencia se refiere al proceso dinámico en el que las empresas compiten entre sí por la atención y preferencia de los clientes, así como por una cuota de mercado y rentabilidad. Por lo tanto, "la competencia es la base de la ventaja competitiva, que se define como el valor que una empresa puede crear para sus compradores superando a sus rivales" (Porter, 2008, p. 12). Esto implica que las empresas buscan distinguirse de sus competidores ofreciendo productos o servicios únicos, mejorando la eficiencia operativa o desarrollando relaciones sólidas con los clientes.

En el ámbito empresarial, la competencia puede manifestarse de diversas formas, incluyendo la rivalidad en precios, la diferenciación de productos, la innovación, el servicio al cliente y la expansión geográfica, entre otros aspectos.



La competencia puede ser tanto directa como indirecta. La competencia directa ocurre entre empresas que ofrecen productos o servicios similares y compiten por el mismo segmento de mercado. Por otro lado, la competencia indirecta involucra a empresas que ofrecen productos o servicios diferentes, pero que satisfacen una necesidad similar o compiten por recursos limitados.

Es importante destacar que la competencia puede tener un impacto significativo en la rentabilidad y el éxito de una empresa. Las empresas que no pueden competir de manera efectiva en su mercado pueden enfrentarse a presiones sobre los precios, pérdida de cuota de mercado e incluso riesgo de quiebra. Por otro lado, las empresas que logran establecer una ventaja competitiva sólida pueden mejorar su rentabilidad, expandirse y mantener una posición dominante en el mercado.

En resumen, la competencia es un aspecto fundamental del entorno empresarial que impulsa la innovación, la eficiencia y el valor para los clientes. Las empresas deben comprender y adaptarse a la competencia en su mercado para mantener su relevancia y éxito a largo plazo.

2.4.2 Definición de los competidores

Los competidores se refieren a otras empresas o entidades que operan en el mismo mercado o en mercados similares y compiten por los mismos recursos, clientes o cuota de mercado. Estas empresas pueden ofrecer productos o servicios similares o alternativos que satisfacen las mismas necesidades o demandas de los consumidores.

De acuerdo con la definición de Kotler y Keller (2016), que nos dicen que los competidores son "empresas que buscan satisfacer las mismas necesidades de los clientes" (p. 151)., y a su vez, pueden clasificarse en diferentes categorías según diversos criterios:

1. **Competidores Directos:** Son aquellas empresas que ofrecen productos o servicios similares y compiten directamente por el mismo segmento de mercado. Por ejemplo, dos restaurantes de comida rápida que ofrecen hamburguesas compiten directamente entre sí.
2. **Competidores Indirectos:** Son empresas que ofrecen productos o servicios diferentes pero que satisfacen necesidades similares o compiten por los mismos recursos. Por ejemplo, un restaurante de comida rápida puede competir indirectamente con un supermercado que vende alimentos preparados para llevar.
3. **Competidores Potenciales:** Son empresas que no están actualmente en el mercado pero que podrían ingresar en el futuro y representar una amenaza para las empresas existentes. Por ejemplo, una nueva empresa emergente que desarrolla una tecnología disruptiva que podría cambiar el panorama competitivo de un mercado determinado.



4. **Competidores Sustitutos:** Son productos o servicios de otras industrias que pueden satisfacer las mismas necesidades que los productos o servicios de la empresa. Por ejemplo, el transporte en bicicleta puede ser un competidor sustituto del transporte en automóvil en ciertos contextos.

Esto quiere decir, que los competidores son aquellos actores del mercado que comparten objetivos similares de captar y retener clientes, generar ingresos y obtener rentabilidad. Lo cual es fundamental para las empresas identificar y comprender a sus competidores, así como analizar sus fortalezas, debilidades, estrategias y posicionamiento en el mercado. A su vez, permite a las empresas desarrollar estrategias efectivas para diferenciarse y mantener una ventaja competitiva en el mercado.

2.4.3 Acción de las estrategias

La implementación exitosa de las estrategias requiere un enfoque cuidadoso y sistemático que involucre a todos los niveles de la organización. Implica traducir los planes estratégicos en acciones concretas, asignar recursos, establecer metas y plazos claros, y supervisar continuamente el progreso hacia el logro de los objetivos estratégicos.

Kotler y Keller (2016) enfatizan la importancia de la acción estratégica al afirmar que "la estrategia sin acción es solo una lista de deseos" (p. 191). Esto resalta la necesidad de una ejecución efectiva de las estrategias para convertir las ideas en resultados tangibles y medibles.

Tomando en cuenta la definición que nos dice los autores, sin acción la estrategia solo se queda en lista de deseos, por lo tanto, la acción de las estrategias implica varios pasos y consideraciones importantes para su ejecución, como:

1. **Implementación:** Es el proceso de ejecutar las acciones planificadas de acuerdo con las estrategias diseñadas. Esto implica asignar recursos, establecer plazos, delegar responsabilidades y coordinar actividades en toda la organización.
2. **Comunicación:** Es fundamental comunicar claramente las estrategias y objetivos a todos los niveles de la organización para garantizar que todos los empleados estén alineados y comprometidos con la implementación de las estrategias.
3. **Capacitación y Desarrollo:** Es importante proporcionar la capacitación y el desarrollo necesarios para equipar a los empleados con las habilidades y conocimientos necesarios para llevar a cabo las acciones requeridas por las estrategias.
4. **Monitoreo y Control:** Se debe establecer un sistema de monitoreo y control para supervisar el progreso de la implementación de las estrategias, identificar desviaciones y tomar medidas correctivas según sea necesario para garantizar que se alcancen los objetivos establecidos.



5. **Flexibilidad y Adaptabilidad:** Las organizaciones deben ser flexibles y capaces de adaptarse a los cambios en el entorno empresarial y ajustar sus estrategias y acciones en consecuencia.
6. **Feedback y Aprendizaje:** Es importante recopilar feedback y retroalimentación de la implementación de las estrategias para aprender de los éxitos y fracasos y mejorar continuamente los procesos y enfoques.

La acción estratégica también implica la capacidad de adaptarse y responder a los cambios en el entorno empresarial y las condiciones del mercado. Tal como lo señalan Kotler y Keller (2016), "la implementación exitosa requiere la capacidad de adaptarse a las circunstancias cambiantes y actuar en consecuencia" (p. 191).

Además, es importante considerar que la acción estratégica es un componente fundamental del proceso de planificación estratégica que asegura que las estrategias diseñadas se implementen de manera efectiva y conduzcan a resultados exitosos para la organización.

2.4.4 Competencia en el mercado internacional

La competencia en el mercado internacional es un aspecto fundamental para las empresas que buscan expandir sus operaciones más allá de las fronteras nacionales. En el ámbito global, las empresas compiten con competidores locales y extranjeros, enfrentando desafíos adicionales como diferencias culturales, barreras comerciales, fluctuaciones cambiarias y regulaciones gubernamentales.

Así mismo, Hill y Hult (2019), señalan que "la competencia en el mercado internacional es aún más intensa que en los mercados nacionales debido a la presencia de un mayor número de competidores y la diversidad de las condiciones del mercado" (p. 161). Esto resalta la importancia de comprender el entorno competitivo global y desarrollar estrategias efectivas para competir con éxito en el mercado internacional.

La competencia en el mercado internacional presenta características específicas debido a la diversidad de factores que influyen en el entorno empresarial global. Algunos aspectos importantes a considerar sobre la competencia en el mercado internacional son:

1. **Diversidad Cultural:** Las diferencias culturales entre países pueden influir en las preferencias de los consumidores, el comportamiento de compra y las estrategias de marketing. Las empresas deben adaptarse a estas diferencias culturales para competir efectivamente en mercados internacionales.
2. **Regulaciones y Normativas:** Las regulaciones y normativas comerciales varían de un país a otro y pueden afectar las operaciones comerciales y las estrategias de entrada al mercado. Las empresas deben comprender y cumplir con las leyes locales



- y las regulaciones comerciales internacionales para operar de manera efectiva en mercados internacionales.
3. **Competencia Global:** En el mercado internacional, las empresas compiten con competidores globales que pueden tener recursos y capacidades significativas. Esto puede aumentar la intensidad competitiva y requerir que las empresas desarrollen estrategias sólidas para diferenciarse y competir con éxito.
 4. **Diversificación de Productos:** Las empresas pueden aprovechar el mercado internacional para diversificar su cartera de productos y expandir su presencia global. La competencia en el mercado internacional puede ofrecer oportunidades para desarrollar nuevos productos y servicios y llegar a nuevos segmentos de mercado.
 5. **Tecnología y Globalización:** La tecnología y la globalización han facilitado la entrada de empresas en mercados internacionales y han aumentado la competencia en muchos sectores industriales. Las empresas deben estar al tanto de las tendencias tecnológicas y aprovechar la tecnología para competir de manera efectiva en el mercado internacional

Por otro lado, Czinkota, Ronkainen y Moffett (2019) señalan que "la competencia en el mercado internacional no solo se basa en la rivalidad entre empresas, sino también en la capacidad de las empresas para adaptarse a las diferencias culturales, políticas y económicas de los mercados extranjeros" (p. 66). Esto destaca la necesidad de una comprensión profunda de los diversos aspectos del mercado internacional, así como la capacidad de adaptación y flexibilidad por parte de las empresas para competir eficazmente en entornos globales.

Por último, es importante comprender que, para competir con éxito en el mercado internacional, las empresas deben realizar un análisis exhaustivo del entorno global, comprender las necesidades y preferencias de los consumidores en diferentes regiones del mundo, y desarrollar estrategias de entrada al mercado y marketing adaptadas a las condiciones locales y culturales. Siendo así, solo las empresas que pueden entender y adaptarse a las complejidades del mercado global, pueden obtener una ventaja competitiva sostenible y lograr el éxito en el escenario internacional.

Cierre de la unidad

En esta unidad reforzaste los conocimientos de la Unidad 1, aplicándolos en un plan ya realizado y generando tu propio plan. Usaste los siete elementos de la planeación estratégica, separándolos en tres grupos. Pudiste identificar los diferentes tipos de estrategias y cómo afectarán al plan estratégico.

Una vez que se tiene un plan estratégico sobre la organización, será necesario que este plan sea comunicado tanto al exterior (clientes, proveedores, entre otros), como en lo interno



(departamentos, empleados), además de que la organización no sólo deberá estar aplicando el plan, sino que, a la par, deberá estar innovando su producto y deberá crear escenarios de pronóstico para identificar las posibles rutas que tomará el plan estratégico generado. Todos estos temas serán vistos en la Unidad 3.

Es recomendable investigar en internet ejemplos de planeación estratégica, foros o blogs en los que toquen temas de la gestión de planes estratégicos, su realización y competencia.

Es muy importante que resuelvas los casos de estudio, ya que de esta manera te forzarás a realizar un análisis de la información contenida en esta unidad y lograrás un aprendizaje completo.

Para saber más...

Puedes revisar el siguiente sitio, donde encontrarás un seminario de administración en el que se involucra la planeación y la estrategia:

- Castaño, G. (2006). *Tipos de estrategia*. Colombia.
En éste otro encontrarás un instructivo de cómo planear las estrategias en cinco pasos.
- Pacheco, E. (2009), *Planee su estrategia en 5 pasos*. Costa Rica.
<http://www.gerenciaactual.com/2009/11/planee-su-estrategia-en-5-pasos.html>

Por último, aquí puedes revisar estrategias de posicionamiento:

- Cruz, S. (2012). *Estrategias básicas de competencia*. México.

Y en esta tesis el autor describe el proceso de segmentación del mercado, el posicionamiento en el mercado y formas de hacer segmentación de mercado:

- Tanos, S. (2000). *Segmentación del mercado de servicios y posicionamiento (ubicación)*.
http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020133301/1020133301_04.pdf

Fuentes de consulta

Bibliografía básica

- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2020). *Administración estratégica y ventaja competitiva: Conceptos y casos*. Pearson Educación.
- Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., & Moffett, M. H. (2019). *International business*. John Wiley & Sons.



- Daft, R. L. (2018). *Teoría y diseño organizacional*. Cengage Learning Editores.
- David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- Hill, C. W. L., & Hult, G. T. M. (2019). *International business: Competing in the global marketplace*. McGraw-Hill Education.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2019). *Administración estratégica: Competitividad y globalización. Conceptos y casos*. Cengage Learning.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing*. Pearson Educación.
- Porter, M. E. (2008). *On competition*. Harvard Business Press.
- Porter, M. E. (1980). *Estrategia competitiva: Técnicas para analizar industrias y competidores*. Prensa Libre.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración*. Pearson Educación.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2017). *Administración estratégica y política de negocios: Conceptos y casos*. Pearson Educación.

Bibliografía complementaria

- Pacheco, E. (2009). *3 tipos de estrategias en las empresas*. Gerencia Actual.
<http://www.gerenciaactual.com/2009/11/3-tipos-de-estrategias-en-las-empresas.html>
- Thompson, I. (2007). *Definición de organización*.
<https://www.promonegocios.net/empresa/concepto-organizacion.html>