

GESTIÓN ESTRATÉGICA

APLICADA A UNA MICROEMPRESA



MARCO ANTONIO DIAZ RAMOS

ISBN: 978-607-5893-62-4



9 786075 893624



GESTIÓN ESTRATÉGICA

APLICADA A UNA MICROEMPRESA

MARCO ANTONIO DIAZ RAMOS

©RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C. 2026



EDITA: RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C.
DUBLÍN 34, FRACCIONAMIENTO MONTE MAGNO
C.P. 91190. XALAPA, VERACRUZ, MÉXICO.
CEL 2282386072
www.redibai.org
redibai@hotmail.com

ISBN: 978-607-5893-62-4



Sello editorial: Red Iberoamericana de Academias de Investigación, A.C.
(978-607-5893)
Primera Edición, Xalapa, Veracruz, México.
No. de ejemplares: 2
Presentación en medio electrónico digital
Formato PDF 5 MB
Fecha de aparición 28/11/2025
ISBN 978-607-5893-62-4

Xalapa, Veracruz. México a 14 de noviembre de 2025

DICTAMEN EDITORIAL

La presente obra fue arbitrada y dictaminada en dos procesos; el primero, fue realizado por el **COMITÉ EDITORIAL RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C.** con sede en México; que sometió a los capítulos incluidos en la obra a un proceso de dictaminación a doble ciego para constatar de forma exhaustiva la temática, pertinencia y calidad de los textos en relación a los fines y criterios académicos de la misma, cumpliendo así con la primera etapa del proceso editorial. El segundo proceso de dictaminación estuvo a cargo del **COMITÉ CIENTÍFICO RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C.**; donde se seleccionaron expertos en el tema para la evaluación de los capítulos de la obra y se procedió con el sistema de dictaminación a doble ciego. Cabe señalar que previo al envío a los dictaminadores, todo trabajo fue sometido a una prueba de detección de plagio. Una vez concluido el arbitraje de forma ética y responsable y por acuerdo del Comité Editorial y Científico de la Red Iberoamericana de Academias de Investigación A.C. (REDIBAI), se dictamina que la obra **“GESTIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A UNA MICROEMPRESA”** cumple con la relevancia y originalidad temática, la contribución teórica y aportación científica, rigurosidad y calidad metodológica, actualidad de las fuentes que emplea, redacción, ortografía y calidad expositiva.

Dr. Daniel Armando Olivera Gómez

Director Editorial

Sello Editorial: Red Iberoamericana de Academias de Investigación, A.C.

(978-607-5893)

Dublín 34, Residencial Monte Magno

C.P. 91190. Xalapa, Veracruz, México.

Cel 2282386072

Xalapa, Veracruz. México a 28 de noviembre de 2025

CERTIFICACIÓN EDITORIAL

RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C. (REDIBAI) con sello editorial **No. 978-607-5893** otorgado por la Agencia Mexicana de ISBN, hace constar que el libro **“GESTIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A UNA MICROEMPRESA”** registrado con el **ISBN 978-607-5893-62-4** fue publicado por nuestro sello editorial con fecha de aparición del 28 de noviembre de 2025 cumpliendo con todos los requisitos de calidad científica y normalización que exige nuestra política editorial.

Fue evaluado por pares académicos externos y aprobado por nuestro Comité Editorial y Científico.

Todos los soportes concernientes a los procesos editoriales y de evaluación se encuentran bajo el poder Editorial de **RED IBEROAMERICANA DE ACADEMIAS DE INVESTIGACIÓN A.C. (REDIBAI)**, los cuales están a disposición de la comunidad académica interna y externa en el momento que se requieran.

La normativa editorial y repositorio se encuentran disponibles en la página **<http://www.redibai-myd.org>**

Doy fe.

Dr. Daniel Armando Olivera Gómez

Director Editorial

Sello Editorial: Red Iberoamericana de Academias de Investigación, A.C.

(978-607-5893)

Dublín 34, Residencial Monte Magno

C.P. 91190. Xalapa, Veracruz, México.

Cel 2282386072

GESTIÓN ESTRATÉGICA

APLICADA A UNA MICROEMPRESA



MARCO ANTONIO DIAZ RAMOS



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO®



PROLOGO

En un entorno empresarial caracterizado por la competitividad, la innovación constante y los rápidos cambios económicos, las microempresas enfrentan el desafío de adaptarse y mantenerse vigentes. Aunque su tamaño es reducido, su impacto en la economía local y nacional es enorme; representan el motor del desarrollo, la generación de empleo y la dinamización de los mercados. Sin embargo, muchas de ellas carecen de herramientas estratégicas que les permitan planear, ejecutar y evaluar acciones orientadas a su crecimiento sostenible.

Gestión Estratégica Aplicada a una Microempresa surge con el propósito de ofrecer una guía práctica de acuerdo al programa de estudios Gestión Estratégica con clave AED-1035 con créditos SACTA de 2-3-5 del Tecnológico Nacional de México sea accesible y que acerque los principios de la gestión estratégica al contexto real de las microempresas. A lo largo de sus capítulos, se desarrollan los elementos fundamentales que conforman un proceso estratégico integral, adaptado a las necesidades, recursos y posibilidades de los pequeños negocios.

En el primer apartado, **Fundamentos de la gestión estratégica**, se introducen los conceptos clave, su importancia y la manera en que pueden aplicarse a la toma de decisiones empresariales. Posteriormente, se abordan los temas de **Análisis estratégico del entorno** y **Análisis estratégico interno**, donde se explora cómo identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que influyen directamente en la organización.

Más adelante, el lector encontrará una guía clara para la **Selección de estrategias**, enfocada en la formulación de acciones coherentes con los objetivos y capacidades de la microempresa. El siguiente apartado, **Implementación de la estrategia**, se centra en la ejecución efectiva de los planes estratégicos, destacando el papel del liderazgo, la comunicación y la gestión de recursos. Finalmente, el tema **Evaluación y control de la estrategia** ofrece herramientas para medir los resultados y realizar los ajustes necesarios que aseguren la mejora continua y la sostenibilidad del negocio.

Este libro pretende ser más que un compendio teórico; busca convertirse en un manual de aplicación práctica para emprendedores, estudiantes, docentes y gestores interesados en fortalecer sus competencias en dirección empresarial. Cada tema ha sido diseñado para facilitar la comprensión y promover la acción estratégica en contextos reales, con el objetivo de impulsar la consolidación y el éxito de las microempresas en un mundo cada vez más exigente.

Con esta obra, se invita al lector a reflexionar, analizar y actuar estratégicamente, entendiendo que el verdadero crecimiento empresarial no depende del tamaño de la organización, sino de la claridad de su visión, la solidez de su estrategia y la capacidad de adaptación ante los cambios.

ÍNDICE

INTRODUCCION	9
Capítulo I: Fundamentos de la Gestión Estratégica	10
1.1 Origen y desarrollo del pensamiento estratégico	10
1.2 Conceptos básicos y características de la gestión estratégica	11
1.2.1 Conceptos básicos	11
1.2.2 Características de la Gestión Estratégica	12
1.3. Comparación de modelos de gestión estratégica	14
1.4. Importancia y beneficios de las decisiones estratégicas.....	15
1.5. Pensamiento y filosofía de la empresa	16
1.5.1. Naturaleza del pensamiento empresarial.....	17
1.5.2. Filosofía de la empresa.....	17
1.5.3. Importancia del pensamiento y filosofía empresarial en la gestión estratégica	18
1.5.4. El pensamiento estratégico como parte de la filosofía.....	19
1.5.5. Filosofía empresario y cultura organizacional	19
Capítulo II: Análisis del Entorno Estratégico	22
2.1. El entorno general de la empresa.....	22
2.2. El análisis del entorno general de la empresa (económico, demográfico, cultural, político-legal, tecnológico)	22
2.3. Matriz de Factores Externos (MEFE), Perfil Competitivo.....	23
2.3.1. Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	25
2.4. Análisis del entorno específico de la empresa.....	26
2.4.1. Componentes del entorno específico	27
2.4.2. Herramientas para el análisis del entorno específico.....	27
2.4.3. Importancia del análisis del entorno específico.....	28
2.4.4. Ejemplo de matriz simplificada del entorno específico.....	28
2.5. Análisis de la estructura de la industria	28
2.5.1. Concepto de estructura de la industria	29
2.5.2. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	29
2.5.3. Tipos de estructuras de industria	30
2.5.4. Aplicación práctica para microempresas.....	31
2.5.5. Matriz de evaluación de la industria.....	31
2.6. Análisis de la competitividad y ventaja competitiva (Porter).....	31

2.6.1. Concepto de competitividad	32
2.6.2. Concepto de ventaja competitiva	32
2.6.3. Análisis de la cadena de valor	32
2.6.4. Evaluación de la competitividad de la empresa	33
2.7. Pronóstico del ambiente.....	33
2.7.1. Concepto de pronóstico del ambiente	33
2.7.2. Importancia del pronóstico	34
2.7.3. Métodos de pronóstico.....	34
2.7.4. Pasos para realizar un pronóstico del ambiente	34
2.7.5. Aplicación práctica para microempresas turísticas.....	35
Capítulo III: ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO	36
3.1 Diagnóstico interno de la empresa	36
3.2 Cadena de valor (del sector industrial y de la empresa)	37
3.2.1 Actividades primarias	38
3.2.2 Actividades de soporte	39
3.3 Técnicas de análisis interno (matriz de factores internos (MEFI), matriz (DAFO, entre otros.).....	40
3.3.1 Matriz DAFO	40
3.3.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	43
3.4 Análisis de recursos y capacidades	45
3.5 Establecimiento de los objetivos organizacionales	49
3.5.1 Tipos de objetivos organizacionales	49
3.5.2 <i>¿Cómo se establecen los objetivos organizacionales?</i>	50
Capítulo IV: Selección de Estrategias	54
4.1 Modelos y herramientas para la formulación de estrategias	54
4.1.1 Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)	54
4.2 Matriz De Boston Consulting Group	60
4.3 Tipos de estrategias y mapas estratégicos	67
4.4 Estrategias y ventajas competitivas	70
4.5 Adopción de un modelo para la formulación de estrategias.....	72
Capítulo V: Implementación de la Estratega	74
5.1 Relación entre formulación e implementación de la estrategia.....	74
5.2 Naturaleza de la implementación de la estrategia	74

5.3 Objetivos Anuales y Políticas de Distribución	75
5.3.1 Objetivos anuales.....	75
5.3.2 Vinculación de los objetivos anuales con el análisis FODA	76
5.3.3 Políticas de distribución	77
5.3.4 Relación con indicadores de desempeño (KPI)	78
5.3.5 Vinculación con la matriz PEYEA.....	78
5.4 Cambio y cultura de apoyo a la estrategia	83
5.4.1 El cambio organizacional en la implementación de la estrategia	83
5.4.2 Tipos de cambio organizacional	85
5.4.3 Resistencia al cambio.....	86
5.4.4 Cultura organizacional y estrategia	87
5.4.5 Cultura de apoyo a la estrategia.....	87
5.4.6 Cambio, cultura y desempeño estratégico.....	89
5.5 El factor humano y la compensación en la implementación de la estrategia.....	90
5.5.1 El factor humano como eje de la estrategia.....	90
5.5.2 La compensación como herramienta estratégica	91
5.5.3 Alineación entre desempeño, compensación y estrategia	92
5.5.4 Aplicación en microempresas turísticas y comerciales	93
5.6 Desarrollo de planes, programas, procedimientos y presupuesto para la implementación estratégica (por áreas funcionales)	93
5.6.1 Planes estratégicos por áreas funcionales	94
5.6.2 Programas de acción estratégica	94
5.6.3 Procedimientos como soporte de la estrategia	95
5.6.4 Presupuesto como herramienta de implementación estratégica.....	97
5.6.5 Integración de planes, programas, procedimientos y presupuesto.....	98
5.7 Modelos de despliegue (Catch Ball y Hoshin Planning, entre otros).....	100
Capítulo VI: Evaluación y Control de la Estrategia	108
6.1 Naturaleza y proceso de evaluación de las estrategias	108
6.1.1 Medición de la gestión estratégica	108
6.1.2 Evaluación de la gestión y principales métricas administrativas	109
6.2 Control de la gestión estratégica.....	110
6.2.1 Herramientas de control de la gestión y su aplicación	110

6.3 Características de un sistema de evaluación eficaz y planeación de contingencias	111
6.4 Acciones correctivas	111
6.5 Otras perspectivas de la gestión estratégica: (Ocean Blue Strategy, entre otros)..	113
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	121

ÍNDICE DE FIGURAS

Fig. 1 Cuadro comparativo de modelos de Gestión Estratégica	15
Fig. 2 Tabla de beneficios de decisiones estratégicas.....	16
Fig. 3 Relación entre filosofía empresarial y cultura organizacional	20
Fig. 4 Filosofía–Cultura–Desempeño	20
Fig. 5 Componentes del entorno general.....	23
Fig. 6 Estructura de la Matriz MEFE	25
Fig. 7 Estructura de la Matriz de Perfil Competitivo.....	26
Fig. 8 Matriz simplificada del entorno específico	28
Fig. 9 Diagrama de cinco fuerzas de Porter	30
Fig. 10 Evaluación de Industria.....	31
Fig. 11 Competitividad a una microempresa	33
Fig. 12 Factores internos	36
Fig. 13 Cadena de Valor	38
Fig. 14 Análisis FODA.....	42
Fig. 15 Matriz de Evaluación de Factores Internos	44
Fig. 16 Objetivos Organizacionales	50
Fig. 17 Posición Estratégica Interna y Externa.....	59
Fig. 18 Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA).....	60
Fig. 19 Participación Relativa y la Tasa de Crecimiento.....	62
Fig. 20 Matriz de Boston Consulting Group.....	63
Fig. 21 Matriz de Factores Internos	65
Fig. 22 Matriz de Factores Externos	65
Fig. 23 Matriz Interna-Externa.....	66
Fig. 24 Naturaleza de la Implementación de la estrategia.....	75
Fig. 25 Matriz de objetivos anuales por área funcional.....	76
Fig. 26 Relación FODA–Objetivos anuales	77
Fig. 27 Políticas de distribución aplicadas a microempresas.....	77
Fig. 28 Objetivos, políticas de distribución y KPI	78
Fig. 29 Vinculación entre objetivos y resultados de la matriz PEYEA	79
Fig. 30 Integración de la matriz PEYEA en la planeación estratégica.....	80
Fig. 31 Proceso básico de cambio organizacional.....	85
Fig. 32 Tipos de cambio y ejemplos en microempresas.....	86
Fig. 33 Elementos de la cultura organizacional.....	87
Fig. 34 Relación cambio–cultura–estrategia.....	90
Fig. 35 Relación entre estrategia y factor humano	91
Fig. 36 Tipos de compensación y su contribución estratégica.....	92
Fig. 37 Alineación estratégica del desempeño y la compensación.....	92
Fig. 38 Ejemplo de esquema básico de compensación estratégica	93
Fig. 39 Planes estratégicos por área funcional	94
Fig. 40 Ejemplo de programas estratégicos en microempresas.....	94
Fig. 41 Relación entre estrategia y procedimientos.....	96
Fig. 42 Ejemplo de procedimiento operativo estratégico	97

Fig. 43 Procedimientos Areas Funcionales	97
Fig. 44 Presupuesto por área funcional (ejemplo).....	98
Fig. 45 Relación funcional entre los elementos.....	99
Fig. 46 Ejemplo de integración en una microempresa turística	99
Fig. 47 Proceso de Cach Ball.....	103
Fig. 48 Hoshin planing	107
Fig. 49 Visión Estratégica	112
Fig. 50 Océano Rojo y Océano Azul.....	114
Fig. 51 Proceso de Diseño	116
Fig. 52 Pensamiento Sistémico	119

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Comparativa: Océano Azul vs. Océano Rojo.....	114
---	-----

INTRODUCCION

La gestión estratégica se ha consolidado como un pilar fundamental para la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones en entornos cada vez más competitivos, complejos y dinámicos. Aunque durante muchos años su aplicación se asoció principalmente a grandes corporaciones, hoy en día se reconoce que las microempresas —por su flexibilidad, cercanía con el cliente y capacidad de adaptación— pueden beneficiarse profundamente de un enfoque estratégico formal. En México y en gran parte de América Latina, donde la microempresa constituye la base del tejido productivo, adoptar una visión estratégica deja de ser una alternativa para convertirse en una necesidad.

El presente libro, *Gestión Estratégica Aplicada a la Microempresa*, ofrece un recorrido integral por los fundamentos teóricos y prácticos que sustentan la acción estratégica en negocios de pequeña escala. Su propósito es proporcionar al lector —emprendedores, estudiantes y directivos— una guía comprensible y aplicable para desarrollar capacidades de análisis, dirección y toma de decisiones orientadas al futuro.

Esta introducción prepara el terreno para un libro que combina teoría con aplicabilidad, buscando que cada concepto estratégico pueda traducirse en acciones concretas para fortalecer a la microempresa. El lector encontrará en estas páginas un enfoque claro, práctico y contextualizado para enfrentar los desafíos contemporáneos del entorno empresarial y construir organizaciones más sólidas, visionarias y resilientes.

Capítulo I: Fundamentos de la Gestión Estratégica

1.1 Origen y desarrollo del pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico tiene sus raíces en el arte militar, donde la estrategia era empleada para planear batallas y lograr objetivos en contextos de alta incertidumbre. Filósofos y estrategas como Sun Tzu en *El arte de la guerra* y más tarde Maquiavelo en *El Príncipe*, sentaron bases del pensamiento estratégico aplicado al poder y la organización.

Con el avance del capitalismo y la Revolución Industrial, el pensamiento estratégico se trasladó al ámbito empresarial. A mediados del siglo XX, surgieron las primeras escuelas de administración estratégica, especialmente en Estados Unidos, con académicos como Alfred Chandler, Igor Ansoff y Henry Mintzberg, quienes conceptualizaron la estrategia como un proceso racional, planificado y adaptativo para enfrentar los entornos competitivos.

La evolución del pensamiento estratégico ha pasado por diversas etapas: planificación estratégica (años 60-70), análisis del entorno y ventaja competitiva (años 80), enfoque de recursos (años 90), y pensamiento estratégico dinámico (siglo XXI), el cual enfatiza la innovación, el cambio continuo y la creación de valor en entornos turbulentos.

Las decisiones estratégicas son de vital importancia ya que determinan el rumbo de la organización, influyen en su competitividad y en su capacidad de adaptación a entornos cambiantes. Tomar decisiones acertadas permite a las empresas crecer, innovar y mantenerse relevantes en su industria.

Finalmente, el pensamiento estratégico también se vincula con la filosofía de la empresa, es decir, con su cultura organizacional, sus valores, su misión y su visión. Este pensamiento estratégico permite que todas las acciones empresariales estén alineadas con su identidad y propósito, generando coherencia y sentido de dirección.

En conjunto, estos elementos conforman un marco esencial para que las organizaciones no solo sobrevivan, sino que prosperen en un entorno competitivo y en constante transformación.

1.2 Conceptos básicos y características de la gestión estratégica

1.2.1 Conceptos básicos

La gestión estratégica es un enfoque integral que permite a las organizaciones orientarse hacia el logro de sus metas a largo plazo mediante la toma de decisiones conscientes, fundamentadas y adaptadas al entorno cambiante. Representa un proceso continuo que integra el análisis, la formulación y la implementación de estrategias para asegurar la competitividad y sostenibilidad de la empresa

1. **Estrategia**

Es el plan o enfoque que una organización sigue para alcanzar sus metas y obtener una ventaja competitiva.

2. **Visión y misión**

- **Visión:** lo que la organización aspira a ser en el futuro.
- **Misión:** la razón de ser de la organización, su propósito actual.

3. **Análisis estratégico**

Evaluación del entorno externo (oportunidades y amenazas) e interno (fortalezas y debilidades), comúnmente con herramientas como el **FODA (SWOT)**.

4. **Formulación estratégica**

Proceso de definir metas, objetivos y planes de acción alineados con la visión y misión.

5. **Implementación estratégica**

Llevar a la práctica las estrategias diseñadas, asignando recursos, estructurando procesos y motivando al personal.

6. **Evaluación y control**

Medición del desempeño y ajuste de la estrategia según sea necesario.

1.2.2 Características de la Gestión Estratégica

La gestión estratégica se distingue por un conjunto de rasgos que orientan a la organización hacia la competitividad, la adaptación y el logro de metas en un entorno cambiante. Estas características explican cómo operan los procesos estratégicos dentro de la empresa y permiten comprender su importancia para la toma de decisiones en el corto, mediano y largo plazo. A continuación se presentan y desarrollan de manera amplia.

a) Orientación a largo plazo

La gestión estratégica tiene como fundamento la proyección hacia el futuro. No se limita a resolver problemas inmediatos, sino que define el rumbo que seguirá la organización en varios años. Esto implica:

- Establecer **metas claras, medibles y alcanzables** que guíen las decisiones.
- Diseñar estrategias que consideren la evolución del mercado, los cambios tecnológicos y las necesidades emergentes de los clientes.
- Visualizar el crecimiento y la consolidación de la empresa mediante planes estructurados que contemplen escenarios positivos, moderados y adversos.

Para una microempresa, esta característica permite superar la visión de “día a día” y construir un camino que oriente inversiones, procesos, alianzas y decisiones comerciales de forma sostenida.

b) Flexibilidad y adaptación

El entorno empresarial es dinámico, por lo que la gestión estratégica exige una actitud flexible ante los cambios económicos, sociales, tecnológicos y regulatorios. La adaptación estratégica implica:

- Ajustar planes y acciones cuando el contexto lo exige.
- Detectar transformaciones en las preferencias del consumidor o en la aparición de nuevos competidores.
- Aprovechar innovaciones tecnológicas para mejorar procesos o diversificar productos.

En microempresas turísticas, por ejemplo, la adaptación es esencial ante variaciones en la demanda, temporadas, regulaciones ambientales o tendencias digitales de promoción turística.

c) Enfoque holístico

La estrategia no se limita a un solo departamento o área, sino que abarca a toda la organización en sus distintos niveles:

- **Nivel corporativo:** define la dirección general, la filosofía empresarial y los objetivos globales.
- **Nivel de negocios:** establece líneas estratégicas para competir en el mercado y gestionar productos o servicios.
- **Nivel funcional:** concretas acciones específicas en áreas como marketing, finanzas, recursos humanos, operaciones, entre otras.

Este enfoque integral garantiza que todas las partes de la empresa trabajen alineadas hacia una misma dirección, evitando duplicidades, contradicciones o esfuerzos aislados.

d) Carácter participativo

La gestión estratégica promueve la inclusión de distintos niveles jerárquicos en la formulación, implantación y evaluación de estrategias. Se caracteriza por:

- Impulsar la participación del personal clave en la identificación de problemas y oportunidades.
- Fomentar una cultura colaborativa donde las ideas se analicen desde múltiples perspectivas.
- Facilitar la comunicación interna para que las estrategias se comprendan y se ejecuten de forma eficiente.

En microempresas, este enfoque es especialmente valioso, ya que el trabajo en equipo y la comunicación cercana permiten implementar acciones rápidas y eficaces.

f) Enfoque analítico

Las decisiones estratégicas se fundamentan en estudios, datos y evaluaciones constantes del entorno y del desempeño interno. Esto incluye:

- Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).
- Estudio del mercado, la competencia y las tendencias del sector.
- Indicadores de desempeño que revelen avances, desviaciones o áreas de mejora.
- Evaluación periódica de resultados para ajustar estrategias.

Este enfoque permite reducir la improvisación y adoptar decisiones de mayor precisión y menor riesgo.

g) Orientación competitiva

La gestión estratégica busca que la organización obtenga y mantenga **ventajas competitivas sostenibles** que la distingan en el mercado. Entre las principales acciones se encuentran:

- Innovar en productos, servicios o procesos.
- 00Mejorar la eficiencia operativa para reducir costos y tiempos.
- Desarrollar una propuesta de valor claramente diferenciada.
- Construir una marca sólida y confiable para los clientes.

Para microempresas, estas ventajas pueden provenir de la personalización del servicio, la cercanía con el cliente o la calidad auténtica de la experiencia que ofrecen.

h) Proactividad

Una empresa estratégica no espera a que los problemas ocurran; los prevé y actúa antes de que afecten su desempeño. La proactividad consiste en:

- Anticipar riesgos, crisis o cambios bruscos del mercado.
- Identificar oportunidades emergentes antes que la competencia.
- Implementar acciones preventivas que mantengan a la empresa preparada ante escenarios adversos.

Esto permite transformar posibles amenazas en oportunidades de crecimiento.

1.3. Comparación de modelos de gestión estratégica

Los modelos de gestión estratégica ofrecen **enfoques diferentes** para analizar y diseñar estrategias empresariales. Su comparación permite comprender **cuándo, cómo y por qué utilizar cada uno** según el contexto organizacional.

Modelos comparados:

1. **Matriz de Ansoff**
2. **Modelo de las 5 Fuerzas de Porter**
3. **Cadena de Valor de Porter**
4. **Modelo FODA (DAFO)**
5. **Escuelas de Estrategia de Mintzberg**

Modelo	Enfoque	Utilidad principal	Ventajas	Limitaciones
Ansoff	Crecimiento empresarial	Define estrategias según producto y mercado	Visual, claro y enfocado en expansión	No analiza competencia ni entorno
5 Fuerzas de Porter	Competitividad del sector	Analiza presión competitiva en la industria	Profundo análisis externo	Poco énfasis en lo interno
Cadena de Valor	Actividades internas	Identifica ventajas competitivas internas	Muestra dónde se genera valor	No considera factores externos
FODA (DAFO)	Diagnóstico integral	Resume Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas	Fácil de aplicar, para todo nivel	Muy general si no se complementa
Mintzberg	Enfoques múltiples	Explica cómo surgen y se aplican estrategias	Visión amplia, flexible y realista	Puede ser complejo para principiantes

Fig. 1 Cuadro comparativo de modelos de Gestión Estratégica

- **Ningún modelo es superior en todos los aspectos;** cada uno responde a necesidades diferentes.
- La combinación de modelos (por ejemplo, FODA + Porter) permite un análisis más completo.
- Su aplicación depende del contexto organizacional, la fase del proceso estratégico y los recursos disponibles.

1.4. Importancia y beneficios de las decisiones estratégicas

Las decisiones estratégicas son fundamentales porque definen la dirección, supervivencia y competitividad de la organización en el largo plazo. Son decisiones complejas, de alto impacto y generalmente tomadas por los niveles más altos de la organización.

Importancia:

- Determinan la posición competitiva de la organización.
- Alinean los recursos con los objetivos institucionales.
- Responden al dinamismo del entorno económico, social y tecnológico.
- Impactan directamente en los resultados financieros y reputacionales.

BENEFICIO	DESCRIPCIÓN
Ventaja competitiva sostenible	La organización puede diferenciarse y mantenerse fuerte frente a sus competidores.
Mayor eficiencia operativa	Se optimizan procesos y se reducen desperdicios al tener metas claras.
Mejora en la toma de decisiones	Los líderes pueden actuar con mayor seguridad y claridad.
Adaptabilidad y resiliencia	Permiten anticiparse a cambios y reaccionar con agilidad.
Incremento de valor para las partes interesadas	Aumenta la satisfacción de clientes, empleados, inversionistas y sociedad en general.
Mayor rentabilidad a largo plazo	Una estrategia bien definida impulsa el rendimiento económico sostenible.

Fig. 2 Tabla de beneficios de decisiones estratégicas

1.5. Pensamiento y filosofía de la empresa

El pensamiento y la filosofía de la empresa constituyen la base conceptual y ética sobre la cual se construye la gestión estratégica. Representan el conjunto de creencias, valores, principios, ideas y aspiraciones que guían el comportamiento de la organización y orientan tanto la toma de decisiones como la manera en que la empresa se relaciona con sus colaboradores, clientes y entorno.

Este componente es esencial para crear una identidad organizacional sólida, coherente y reconocida, pues influye directamente en la cultura interna, la forma de competir y la visión de largo plazo.

1.5.1. Naturaleza del pensamiento empresarial

El pensamiento empresarial se refiere a la manera en que la organización concibe su propósito, interpreta su entorno y define su actuación. Incluye:

- **La percepción de oportunidades y amenazas** en el mercado.
- **La interpretación de recursos y capacidades** disponibles.
- **La manera en que se analizan problemas**, se formulan estrategias y se toman decisiones.
- **La visión particular del empresario o directivo**, que suele influir en la identidad de la empresa, especialmente en micro y pequeñas organizaciones.

El pensamiento empresarial representa la “forma de pensar” de la organización y se expresa en acciones, políticas, prioridades y estilo de gestión.

1.5.2. Filosofía de la empresa

La filosofía empresarial constituye el sistema de valores y principios que orienta la conducta y comportamiento institucional.

Generalmente está integrada por cuatro elementos:

a) Visión

Es la declaración del estado futuro deseado, una imagen ideal del rumbo y posición que la organización aspira alcanzar.

La visión:

- Inspira y motiva.
- Da sentido a las acciones presentes.
- Permite definir objetivos de largo plazo.

b) Misión

Define la razón de ser de la empresa, explicando qué hace, para quién lo hace y con qué propósito.

La misión:

- Centra las actividades esenciales.
- Delimita el campo de acción.
- Establece criterios para la toma de decisiones.

c) Valores organizacionales

Son los principios éticos que guían el comportamiento del personal y orientan la conducta institucional. Entre los valores más comunes se encuentran:

- Respeto
- Honestidad
- Responsabilidad
- Calidad
- Innovación
- Trabajo en equipo
- Servicio al cliente

Los valores fortalecen la cultura interna y crean coherencia entre lo que la empresa dice y hace.

d) Objetivos

Representan los resultados concretos que se desean alcanzar.

Pueden ser:

- **Generales**, cuando abarcan toda la organización.
- **Específicos o funcionales**, cuando se aplican en áreas como marketing, finanzas, producción, etc.

Los objetivos deben ser medibles, alcanzables, realistas y con un horizonte temporal definido.

1.5.3. Importancia del pensamiento y filosofía empresarial en la gestión estratégica

El pensamiento y la filosofía organizacional cumplen funciones centrales en la estrategia:

- **Otorgan identidad:** La empresa sabe quién es, qué representa y hacia dónde va.
- **Brindan coherencia:** Las decisiones estratégicas se alinean a valores y principios.
- **Facilitan la comunicación interna:** Todos los miembros comprenden el propósito.
- **Fortalecen el compromiso del personal:** La filosofía genera pertenencia.
- **Orientan la conducta:** Funcionan como guía ante dilemas o situaciones críticas.
- **Ayudan a diferenciarse:** Por ejemplo, empresas orientadas a la excelencia, la sostenibilidad o el servicio al cliente logran destacar.

1.5.4. El pensamiento estratégico como parte de la filosofía

Dentro de la filosofía empresarial, el pensamiento estratégico ocupa un lugar especial.

Se caracteriza por:

- **Visión sistémica:** comprender la organización como un todo interrelacionado.
- **Enfoque de largo plazo:** anticipar escenarios futuros.
- **Capacidad analítica:** interpretar datos, tendencias y comportamientos del entorno.
- **Creatividad e innovación:** buscar rutas nuevas o soluciones no convencionales.
- **Proactividad:** actuar antes de que surjan problemas.

El pensamiento estratégico transforma la filosofía empresarial en acción, convirtiéndola en un elemento práctico y funcional.

1.5.5. Filosofía empresario y cultura organizacional

La filosofía empresarial constituye el conjunto de principios, valores, creencias y normas que orientan el comportamiento de una organización. Es el punto de partida de su identidad y la guía para todas sus decisiones estratégicas. Refleja la forma en que la empresa concibe su razón de ser, su relación con el entorno y su manera de alcanzar los objetivos propuestos.

Por su parte, la cultura organizacional se manifiesta como la expresión viva de esa filosofía dentro del día a día de la empresa. Está conformada por los hábitos, costumbres, símbolos, lenguaje y prácticas que comparten los miembros de la organización. Esta cultura se transmite a través del liderazgo, la comunicación interna, los rituales y la manera en que se reconocen los logros o se resuelven los conflictos.

En términos estratégicos, ambas dimensiones son esenciales para la coherencia institucional. Mientras la filosofía empresarial define lo que la empresa cree y persigue, la cultura organizacional determina cómo se comportan las personas dentro de ella para materializar esos ideales. Una filosofía sólida, acompañada de una cultura positiva, genera compromiso, sentido de pertenencia y mejora del desempeño.

Elemento	Filosofía Empresarial	Cultura Organizacional
Naturaleza	Conjunto de valores y principios fundacionales.	Conjunto de comportamientos y prácticas cotidianas.
Función	Orienta la visión estratégica y la toma de decisiones.	Refleja la vivencia de los valores y normas internas.
Enfoque	Conceptual, estratégico e institucional.	Operativo, conductual y social.
Responsable principal	Alta dirección.	Todos los miembros de la organización.
Resultado esperado	Identidad y coherencia empresarial.	Clima laboral armónico y productividad.

Fig. 3 Relación entre filosofía empresarial y cultura organizacional

Esquema Integración Filosofía–Cultura–Desempeño



Fig. 4 Filosofía–Cultura–Desempeño

Ejemplo aplicado a una microempresa turística

En una microempresa dedicada al ecoturismo, la filosofía empresarial puede basarse en valores como la sustentabilidad, el respeto al entorno y la hospitalidad local. Esta filosofía se refleja en una cultura organizacional donde los empleados promueven el cuidado ambiental, el uso responsable de los recursos y una atención cálida al visitante. La coherencia entre filosofía y cultura se convierte así en una ventaja competitiva, fortaleciendo la reputación y fidelidad del cliente.

Capítulo II: Análisis del Entorno Estratégico

2.1. El entorno general de la empresa

El entorno general de la empresa está conformado por todos aquellos factores externos que influyen de manera directa o indirecta en su funcionamiento, pero sobre los cuales la organización tiene poco o ningún control. Estos factores condicionan las oportunidades y amenazas del entorno estratégico y, por tanto, deben ser monitoreados y analizados continuamente.

La comprensión del entorno permite a las organizaciones anticiparse a los cambios, adaptarse con rapidez y formular estrategias más resilientes.

2.2. El análisis del entorno general de la empresa (económico, demográfico, cultural, político-legal, tecnológico)

El análisis del entorno general se descompone en varias dimensiones fundamentales:

- El entorno general representa el conjunto de factores externos que influyen en la organización, pero que no dependen directamente de ella. Estos factores afectan las condiciones bajo las cuales la empresa desarrolla sus actividades y, por tanto, determinan oportunidades o amenazas para su estrategia. Comprender el entorno general permite anticipar cambios, adaptar decisiones y mantener la competitividad en un contexto dinámico.
- El análisis del entorno general es una herramienta esencial dentro de la gestión estratégica, ya que facilita el reconocimiento de tendencias, políticas, avances tecnológicos y transformaciones sociales que pueden impactar el desempeño empresarial. Su estudio se realiza frecuentemente a través del análisis PESTEL, el cual contempla seis dimensiones principales: Política, Económica, Social, Tecnológica, Ecológica y Legal.

Dimensión	Descripción	Ejemplo de impacto en la empresa
Política	Se refiere a la estabilidad del gobierno, las políticas públicas, incentivos o restricciones a la inversión.	Un cambio en las políticas turísticas puede aumentar el flujo de visitantes o limitar la operación de servicios.
Económica	Incluye variables como inflación, tasas de interés, tipo de cambio y crecimiento del PIB.	La devaluación del peso puede encarecer los insumos importados, afectando los costos de producción.
Social	Engloba las características demográficas, culturales y educativas de la población.	El aumento del interés por el turismo sostenible puede favorecer empresas con enfoque ecológico.
Tecnológica	Considera los avances en innovación, digitalización y automatización.	La adopción de plataformas digitales mejora la promoción y reservas en microempresas turísticas.
Ecológica	Relacionada con el medio ambiente, la sostenibilidad y las regulaciones ambientales.	Las políticas ecológicas pueden exigir nuevas prácticas de gestión de residuos.
Legal	Comprende las leyes laborales, fiscales y comerciales que rigen la operación empresarial.	Reformas fiscales pueden modificar los costos de cumplimiento o las deducciones disponibles.

Fig. 5 Componentes del entorno general

2.3. Matriz de Factores Externos (MEFE), Perfil Competitivo

La **Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)** es una herramienta fundamental en la gestión estratégica que permite **identificar, ponderar y evaluar las oportunidades y amenazas** provenientes del entorno general y del entorno específico de una organización. Su propósito es cuantificar el impacto que dichos factores tienen sobre el desempeño de la empresa y su capacidad para responder de manera efectiva ante los cambios externos.

Objetivo de la MEFE

El objetivo de esta matriz es **evaluar el grado de respuesta estratégica** de la empresa frente a los factores externos. A través de la MEFE, los directivos pueden determinar si la organización **aprovecha adecuadamente las oportunidades** del entorno o si **está vulnerable ante las amenazas** que lo rodean

Etapas para elaborar la MEFE

- 1. Identificación de factores externos**
Se seleccionan las **oportunidades** y **amenazas** más relevantes del entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal (PESTEL).
- 2. Asignación de ponderaciones**
Cada factor recibe una ponderación entre **0.0 y 1.0**, según su importancia relativa para el éxito de la empresa. La suma total de las ponderaciones debe ser **1.0**.
- 3. Asignación de calificaciones**
A cada factor se le otorga una **calificación del 1 al 4**, según la respuesta de la empresa:
 - **4 = Respuesta superior (aprovecha plenamente la oportunidad o enfrenta eficazmente la amenaza)**
 - **3 = Respuesta por encima del promedio**
 - **2 = Respuesta promedio**
 - **1 = Respuesta deficiente**
 -
- 4. Obtención del valor ponderado**
Se multiplica la **ponderación** por la **calificación** para obtener el **valor ponderado** de cada factor.
- 5. Suma total**
La suma de todos los valores ponderados da como resultado el **total ponderado global**, que indica la posición estratégica externa de la empresa

Estructura de la Matriz MEFE

Factores Externos Clave	Tipo	Ponderación	Calificación	Valor Ponderado
Incremento del turismo nacional	Oportunidad	0.10	4	0.40
Políticas de apoyo a microempresas	Oportunidad	0.08	3	0.24
Avances tecnológicos en promoción digital	Oportunidad	0.07	3	0.21

Factores Externos Clave	Tipo	Ponderación	Calificación	Valor Ponderado
Competencia creciente en servicios turísticos	Amenaza	0.12	2	0.24
Aumento en los costos de energía	Amenaza	0.10	2	0.20
Preferencia del cliente por turismo sostenible	Oportunidad	0.15	4	0.60
Cambios en regulaciones ambientales	Amenaza	0.08	2	0.16
Variación en el tipo de cambio	Amenaza	0.10	1	0.10
Total	—	1.00	—	2.15

Fig. 6 Estructura de la Matriz MEFE

2.3.1. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La **Matriz de Perfil Competitivo (MPC)** es una herramienta analítica de la gestión estratégica que permite **comparar el desempeño de una empresa con respecto a sus principales competidores** en el sector. A diferencia de la MEFE, que se centra en factores externos, la MPC combina **factores críticos de éxito internos y externos** para evaluar la **posición competitiva relativa** de cada organización.

Su propósito principal es identificar las **fortalezas y debilidades clave** que determinan el éxito en la industria, y mostrar en qué medida la empresa se encuentra en ventaja o desventaja frente a sus competidores.

Objetivo de la MPC

- Evaluar el nivel de competitividad de la empresa en su entorno.
- Identificar las áreas donde presenta ventajas frente a la competencia.
- Detectar debilidades que requieren fortalecerse.
- Servir como base para la formulación de estrategias diferenciales.

Factores críticos de éxito

Los factores que se incluyen en la MPC dependen del tipo de empresa y del sector. Algunos ejemplos comunes son:

- Calidad del producto o servicio
- Imagen o reputación de marca
- Innovación tecnológica

- Servicio al cliente
- Precios competitivos
- Estrategias de promoción
- Capacidad de distribución
- Posición financiera

Factores Clave de Éxito	Ponderación	Empresa Analizada	Competidor A	Competidor B
Calidad del servicio	0.15	4 (0.60)	3 (0.45)	2 (0.30)
Estrategias de promoción	0.10	3 (0.30)	4 (0.40)	2 (0.20)
Innovación tecnológica	0.10	2 (0.20)	3 (0.30)	4 (0.40)
Imagen empresarial	0.15	3 (0.45)	4 (0.60)	3 (0.45)
Servicio al cliente	0.20	4 (0.80)	3 (0.60)	2 (0.40)
Precio competitivo	0.10	3 (0.30)	2 (0.20)	4 (0.40)
Alianzas estratégicas	0.10	3 (0.30)	2 (0.20)	3 (0.30)
Capacidad financiera	0.10	2 (0.20)	3 (0.30)	4 (0.40)
Totales	1.00	3.15	3.05	2.85

Fig. 7 Estructura de la Matriz de Perfil Competitivo

2.4. Análisis del entorno específico de la empresa

El **entorno específico de la empresa** se refiere a aquellos factores externos que influyen directamente en las operaciones y resultados de la organización. A diferencia del entorno general, que abarca factores macroeconómicos, sociales, políticos y tecnológicos, el entorno específico se centra en los elementos más inmediatos que afectan de forma directa la competitividad y la toma de decisiones.

2.4.1. Componentes del entorno específico

1. **Clientes o consumidores**

- Representan la fuente principal de ingresos de la empresa.
- Comprender sus necesidades, preferencias y hábitos de compra permite diseñar productos y servicios que generen valor.
- Herramientas de análisis: encuestas de satisfacción, análisis de comportamiento de compra, segmentación de mercado.

2. **Competidores**

- Empresas que ofrecen productos o servicios similares en el mismo mercado.
- Evaluar su estrategia, precios, calidad y canales de distribución ayuda a identificar ventajas competitivas y amenazas.
- Herramientas de análisis: perfil competitivo, benchmarking, análisis de participación de mercado.

3. **Proveedores**

- Son los encargados de suministrar los insumos necesarios para la producción o prestación de servicios.
- La confiabilidad, calidad, costos y tiempos de entrega de los proveedores influyen directamente en la eficiencia operativa.
- Herramientas de análisis: evaluación de proveedores, relaciones de cooperación estratégica.

4. **Intermediarios o canales de distribución**

- Facilitan que los productos o servicios lleguen al cliente final.
- Incluye distribuidores, mayoristas, minoristas y agentes de venta.
- Su desempeño afecta la cobertura de mercado, el tiempo de entrega y la satisfacción del cliente.

5. **Grupos de interés o stakeholders específicos**

- Incluyen entidades locales, asociaciones empresariales, instituciones financieras y organismos reguladores que influyen de manera directa en la empresa.
- Mantener relaciones positivas con estos actores puede generar oportunidades de colaboración y reducir riesgos legales o de reputación.

2.4.2. Herramientas para el análisis del entorno específico

- **Matriz de Análisis Competitivo (MAC):** Permite comparar a la empresa con sus competidores directos en aspectos clave como calidad, precio, distribución y servicio al cliente.
- **Mapa de posicionamiento:** Representa visualmente la posición de la empresa frente a la competencia según criterios estratégicos, facilitando la identificación de oportunidades de diferenciación.

- **Análisis de proveedores y clientes:** Evalúa la dependencia de la empresa hacia ciertos actores y permite diseñar estrategias de diversificación o fidelización.
- **Fuerzas de Porter:** Aunque originalmente se usa para industria, permite analizar amenazas de nuevos entrantes, poder de negociación de clientes y proveedores, sustitutos y rivalidad competitiva.

2.4.3. Importancia del análisis del entorno específico

El análisis del entorno específico permite:

- Identificar oportunidades de negocio y nichos de mercado poco atendidos.
- Detectar amenazas provenientes de competidores, cambios en el comportamiento del cliente o problemas en la cadena de suministro.
- Tomar decisiones estratégicas más acertadas en marketing, producción, compras y expansión.
- Establecer ventajas competitivas sostenibles a través de la adaptación constante a los cambios del entorno inmediato.

2.4.4. Ejemplo de matriz simplificada del entorno específico

Factor	Descripción	Impacto en la empresa	Estrategia recomendada
Clientes	Preferencias de compra cambiantes	Alto	Investigación de mercado, fidelización
Competidores	Nuevos competidores con precios bajos	Medio	Diferenciación, promoción de valor agregado
Proveedores	Dependencia de pocos proveedores clave	Alto	Diversificación de proveedores, acuerdos estratégicos
Canales de distribución	Limitada cobertura geográfica	Medio	Ampliar puntos de venta, e-commerce
Grupo de interés	Regulaciones locales y permisos necesarios	Medio	Cumplimiento normativo y relaciones públicas

Fig. 8 Matriz simplificada del entorno específico

2.5. Análisis de la estructura de la industria

El análisis de la estructura de la industria es un proceso estratégico que permite a una empresa comprender el entorno competitivo y las dinámicas que influyen en su sector. Este análisis es fundamental para identificar oportunidades, amenazas y la posición relativa de la empresa frente a sus competidores. Comprender la estructura de la industria facilita la toma de decisiones estratégicas efectivas y permite diseñar ventajas competitivas sostenibles.

2.5.1. Concepto de estructura de la industria

La **estructura de la industria** se refiere a la configuración y características de un sector económico, incluyendo el número y tamaño de competidores, barreras de entrada, nivel de concentración, poder de proveedores y clientes, y la naturaleza de los productos o servicios. Analizar esta estructura ayuda a determinar el grado de competencia y las fuerzas que afectan la rentabilidad.

2.5.2. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Michael E. Porter desarrolló un modelo ampliamente utilizado para analizar la estructura de la industria, conocido como **las Cinco Fuerzas de Porter**. Este modelo permite evaluar la intensidad competitiva y la rentabilidad potencial de un sector.

1. **Rivalidad entre competidores existentes**
Evalúa el grado de competencia entre las empresas del sector. Factores determinantes: número de competidores, crecimiento de la industria, diferenciación de productos y costos fijos.
2. **Amenaza de nuevos entrantes**
Analiza la facilidad con que nuevas empresas pueden ingresar al mercado. Las barreras de entrada, como inversión inicial, acceso a canales de distribución y conocimiento técnico, reducen esta amenaza.
3. **Poder de negociación de los proveedores**
Examina la capacidad que tienen los proveedores para influir en los precios y la calidad de los insumos. Un mercado con pocos proveedores concentra el poder y puede afectar la rentabilidad.
4. **Poder de negociación de los clientes**
Considera la influencia de los clientes en el precio y la calidad del producto. Clientes grandes o concentrados pueden presionar a la baja los precios y exigir mejoras en el servicio.
5. **Amenaza de productos sustitutos**
Identifica la existencia de productos o servicios alternativos que puedan reemplazar los actuales, disminuyendo la demanda y afectando los ingresos de la empresa.

Las Cinco Fuerzas que guían la Competencia Industrial

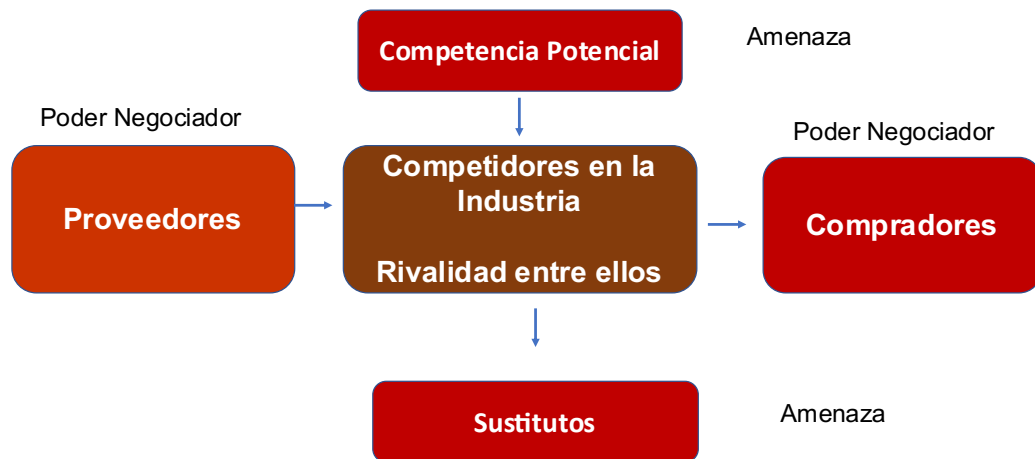


Fig. 9 Diagrama de cinco fuerzas de Porter

2.5.3. Tipos de estructuras de industria

Según el número de competidores y la concentración de mercado, las industrias pueden clasificarse en:

Competencia perfecta: Gran número de empresas con productos homogéneos y libre entrada y salida del mercado. Ejemplo: mercados agrícolas.

Monopolio: Una sola empresa controla toda la industria. Ejemplo: servicios públicos en algunas regiones.

Oligopolio: Pocas empresas dominan el sector, con barreras de entrada significativas. Ejemplo: industria automotriz.

Competencia monopolística: Muchas empresas ofrecen productos diferenciados. Ejemplo: restaurantes o microempresas de alimentos artesanales.

2.5.4. Aplicación práctica para microempresas

Para una microempresa el análisis de la estructura de la industria permite:

Identificar competidores directos e indirectos.

Evaluar la facilidad o dificultad de atraer clientes nuevos.

Determinar proveedores clave y su poder de negociación.

Reconocer sustitutos de los servicios ofrecidos.

Planear estrategias de diferenciación y fidelización de clientes.

2.5.5. Matriz de evaluación de la industria

Se puede complementar con una matriz de evaluación, asignando puntuaciones a cada fuerza de Porter según su impacto en la rentabilidad y competitividad:

Fuerza	Impacto en la empresa	Observaciones
Rivalidad entre competidores	Alta/Media/Baja	Ejemplo: competencia con 5 agencias locales
Amenaza de nuevos entrantes	Alta/Media/Baja	Ejemplo: facilidad de abrir nuevos servicios
Poder de proveedores	Alta/Media/Baja	Ejemplo: proveedores de transporte y alimentos
Poder de clientes	Alta/Media/Baja	Ejemplo: clientes frecuentes vs turistas ocasionales
Amenaza de sustitutos	Alta/Media/Baja	Ejemplo: tours en otras escenas o actividades

Fig. 10 Evaluación de Industria

2.6. Análisis de la competitividad y ventaja competitiva (Porter)

El análisis de la competitividad y la identificación de ventajas competitivas son fundamentales para que una empresa pueda posicionarse de manera efectiva en el mercado y sostener su rentabilidad a largo plazo. Michael Porter, uno de los referentes más importantes en estrategia empresarial, propuso modelos que

ayudan a entender cómo las empresas pueden obtener y mantener ventajas frente a sus competidores.

2.6.1. Concepto de competitividad

La **competitividad** se refiere a la capacidad de una empresa para ofrecer productos o servicios que satisfagan mejor las necesidades de los clientes que la competencia, logrando así un desempeño superior en ventas, rentabilidad y participación de mercado.

Factores clave que influyen en la competitividad:

- Eficiencia operativa.
- Innovación en productos y servicios.
- Calidad y servicio al cliente.
- Capacidad de adaptación al cambio.

2.6.2. Concepto de ventaja competitiva

La **ventaja competitiva** es el atributo o conjunto de atributos que permiten a una empresa diferenciarse y superar a sus competidores de manera sostenible. Según Porter, las ventajas competitivas pueden clasificarse en dos tipos principales:

1. **Liderazgo en costos:**

2. La empresa logra producir bienes o servicios a un costo menor que sus competidores, permitiendo ofrecer precios competitivos o mayores márgenes de ganancia.

- Ejemplo: una microempresa turística que optimiza la operación de transporte y alojamiento para ofrecer paquetes más económicos sin sacrificar la calidad.

3. **Diferenciación:**

La empresa ofrece productos o servicios percibidos como únicos o superiores por los clientes, justificando un precio premium.

- Ejemplo: ofrecer tours personalizados con guías locales expertos y experiencias auténticas de Playa de Chachalacas.

Porter también menciona la **estrategia de enfoque (o nicho de mercado)**, donde la empresa se especializa en un segmento específico, ya sea por costo o diferenciación.

2.6.3. Análisis de la cadena de valor

Porter propone que la ventaja competitiva se puede construir mediante la **cadena de valor**, que identifica actividades clave de la empresa y cómo contribuyen a crear valor para el cliente:

- **Actividades primarias:** logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, servicios.
- **Actividades de apoyo:** infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico y aprovisionamiento.

Cada actividad puede ser evaluada para detectar oportunidades de reducción de costos o mejora en la diferenciación.

2.6.4. Evaluación de la competitividad de la empresa

Para analizar la competitividad, se pueden usar herramientas como:

- **Benchmarking:** comparación de procesos, productos y resultados con competidores líderes.
- **Matriz de capacidades distintivas:** identifica fortalezas internas que generan valor único.
- **Mapa estratégico de ventajas competitivas:** visualiza cómo las actividades clave contribuyen a costos bajos o diferenciación.

Actividad clave	Ventaja competitiva potencial	Estrategia recomendada
Operaciones	Eficiencia en transporte y alojamiento	Liderazgo en costos
Marketing y ventas	Experiencias personalizadas	Diferenciación
Servicio al cliente	Atención cálida y cercana	Diferenciación
Tecnología	Reserva online y pago digital	Diferenciación

Fig. 11 Competitividad a una microempresa

2.7. Pronóstico del ambiente

El **pronóstico del ambiente** es una herramienta estratégica que permite a las empresas anticipar cambios en su entorno, tanto general como específico, y planear acciones que aprovechen oportunidades o minimicen amenazas. Su objetivo es reducir la incertidumbre y mejorar la toma de decisiones a mediano y largo plazo.

2.7.1. Concepto de pronóstico del ambiente

El pronóstico del ambiente consiste en **predecir tendencias futuras, cambios económicos, sociales, tecnológicos, políticos o de la competencia** que puedan afectar el desempeño de la empresa. No se trata de adivinar, sino de basarse en información objetiva y análisis de patrones históricos.

Se distingue entre:

- **Pronóstico del entorno general:** tendencias macroeconómicas, políticas, tecnológicas, sociales y ambientales.
- **Pronóstico del entorno específico:** movimientos de la competencia, cambios en el mercado, comportamiento de proveedores y clientes.

2.7.2. Importancia del pronóstico

- Permite identificar **oportunidades emergentes** antes que la competencia.
- Ayuda a **prevenir amenazas** y reducir riesgos estratégicos.
- Facilita la **planificación proactiva**, optimizando recursos y capacidad de respuesta.
- Mejora la **adaptación a cambios rápidos**, especialmente en industrias dinámicas o turísticas.

2.7.3. Métodos de pronóstico

Existen diversos métodos para realizar un pronóstico efectivo:

1. **Métodos cualitativos**

Basados en la experiencia, juicio experto y opiniones de líderes:

- Opinión de expertos (Delphi).
- Encuestas y grupos focales.
- Escenarios futuros: construcción de posibles situaciones del mercado.

2. **Métodos cuantitativos**

Basados en datos históricos y modelos matemáticos:

- Series temporales: proyección de tendencias pasadas.
- Modelos de regresión: análisis de variables que afectan la demanda.
- Modelos econométricos: predicción de indicadores macro y microeconómicos.

2.7.4. Pasos para realizar un pronóstico del ambiente

1. **Recolección de información:** datos históricos, estudios de mercado, indicadores económicos.
2. **Identificación de variables clave:** factores que influyen directamente en la industria o empresa.
3. **Selección del método de pronóstico:** cualitativo, cuantitativo o mixto.
4. **Análisis y proyección:** interpretación de datos y construcción de escenarios futuros.
5. **Toma de decisiones estratégicas:** ajuste de objetivos, recursos y estrategias según las proyecciones.

2.7.5. Aplicación práctica para microempresas turísticas

Para una microempresa el pronóstico puede incluir:

- **Demanda:** estimar la afluencia de visitantes según temporada, eventos locales y condiciones climáticas.
- **Competencia:** identificar nuevas agencias o servicios que puedan atraer clientes.
- **Factores económicos:** cambios en precios de transporte, insumos o alojamiento que afecten costos.
- **Tendencias tecnológicas:** adopción de reservas online, pagos digitales o marketing en redes sociales.

Ejemplo de escenario futuro

- **Escenario optimista:** incremento del turismo nacional, mayor demanda de paquetes personalizados, adopción tecnológica facilita reservas.
- **Escenario pesimista:** desastres naturales, alta competencia de nuevos operadores, aumento de costos de insumos.

Capítulo III: ANÁLISIS ESTRATÉGICO INTERNO

3.1 Diagnóstico interno de la empresa

Consiste en establecer la filosofía, misión, objetivos y recursos de la organización en su conjunto y la identificación de las áreas críticas de la empresa.

Proceso en que un determinado observador explicará las experiencias que tiene de una organización y de su operar.

El diagnóstico interno es el proceso para identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización.

- **Fortaleza:** Es algo en que la organización es competente. Se traducen en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y claro, con posibilidades atractivas en el futuro.

EJEMPLOS

- Experiencia en el negocio
- Buen equipo de trabajo
- Calidad
- Costos bajos
- Mano de obra calificada
- Maquinaria con tecnología avanzada

- **Debilidad:** Significa una deficiencia o carencia, algo en la que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimista o poco atractivas para el futuro.

EJEMPLOS

- Ineficiencia
- Conflictos personales
- Mala organización
- Falta de objetivos bien definidos
- Endeudamiento peligroso
- Falta de mano de obra calificada
- Poco capital propio y dificultad de obtenerlo

Fig. 12 Factores internos

El diagnóstico interno, prácticamente se encarga de identificar las fortalezas y debilidades de una empresa. Junto con un análisis del entorno externo de una empresa, el análisis interno da a los administradores información que se necesita para elegir el modelo y las estrategias de negocio que permitirán a su empresa lograr una ventaja competitiva sostenida.

Tal diagnóstico es un proceso de tres pasos:

1. Los administradores deben comprender y asegurar el proceso por el cual las empresas crean valor para los clientes y obtienen ganancias para su organización, y la función que desempeñan los recursos, las capacidades y las competencias distintivas en este proceso.
2. Necesitan comprender qué tan importantes son la superioridad en la eficiencia, la innovación, la calidad, la capacidad de repuesta al cliente para la creación de valor y generación de una mayor rentabilidad
3. Deben ser capaces de analizar las fuentes de ventaja competitiva de la empresa para identificar qué están impulsando su rentabilidad y dónde residen las oportunidades de mejora. En otras palabras, se debe ser capaz de identificar la forma en que las fortalezas de la empresa aumentan su rentabilidad y cómo sus debilidades la disminuyen.

Las áreas funcionales de toda una organización tienen fortalezas y debilidades. Ninguna empresa es igualmente fuerte o débil en todas las áreas. Las fortalezas y debilidades junto con las oportunidades y amenazas externas y una declaración clara sobre la misión proporcionan las bases para establecer objetivos y estrategias, cuyo fin es aprovechar las fortalezas internas y superar las debilidades.

Las fortalezas de una empresa que la competencia no puede igualar o imitar fácilmente se llaman competencias distintivas.

3.2 Cadena de valor (del sector industrial y de la empresa)

La cadena de valor constituye uno de los instrumentos más ricos y populares desarrollados para el análisis y diagnóstico interno de la empresa y su propuesta y difusión se debe a Porter.

Todas las funciones de una empresa, como la producción, el marketing, el desarrollo de productos, servicio, sistemas de información, administración de materiales y recursos humanos, constituyen un factor para reducir la estructura de costos e incrementar la utilidad percibida (valor) de los productos por medio de la diferenciación.

El término de cadena de valor se refiere a la idea de que una empresa es una cadena de actividades para transformar los insumos en productos que los clientes valoran. El proceso de transformación implica varias actividades primarias y de soporte que agregan valor al producto.

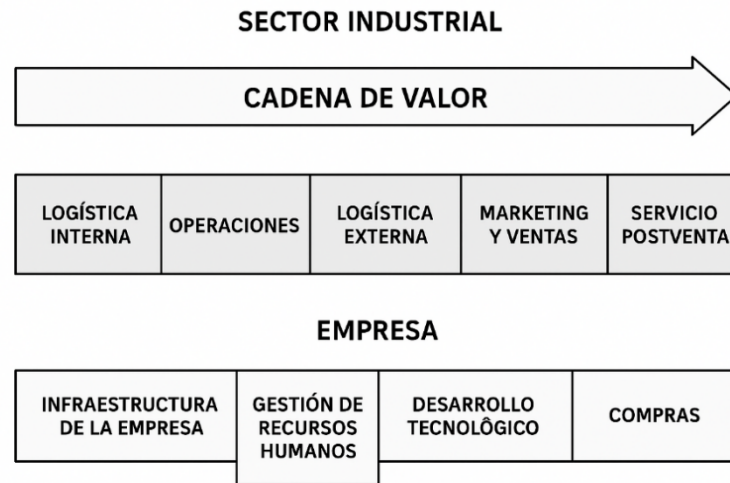


Fig. 13 Cadena de Valor

La cadena de valor desagrega todas las actividades de una empresa que hay que llevar a cabo para vender un producto o servicio. Cada actividad incorpora una parte del valor asociado al producto final y representa una parte del coste total de dicho producto. Si el precio que los clientes están dispuestos a pagar por el producto o servicio supera el coste de las distintas actividades, la empresa generará un margen o beneficio por su actividad (valor generado por la empresa).

La cadena de valor de la empresa se debe contemplar como una parte de un sistema de valor más amplio que incluye las cadenas de valor de los proveedores y de los clientes, fundamentalmente. El objetivo del análisis de la cadena de valor reside en identificar las fuentes de ventajas competitivas para la empresa, es decir, los aspectos o partes de la empresa que más contribuyen a la generación del valor total obtenido. Estas fuentes pueden estar en las actividades básicas de la cadena de valor, en las interrelaciones entre estas actividades o en las interrelaciones dentro del sistema de valor.

3.2.1 Actividades primarias

Estas actividades tienen que ver con el diseño, creación y entrega del producto, su marketing y su servicio de soporte y de postventa. Las actividades primarias se dividen en cuatro funciones: investigación y desarrollo, producción, marketing y ventas y servicio al cliente.

a) Investigación y desarrollo. Se relacionan con el diseño de productos y los procesos de producción. La investigación y desarrollo no solo es una actividad que está asociada con el diseño de productos físicos y los procesos de producción en

las empresas de manufactura, sino que también muchas empresas de servicio también la realizan.

b) Producción. Tiene que ver con la creación de un bien o un servicio. Para los productos físicos, cuando se habla de producción, por lo general nos referimos a la fabricación. Al realizar con eficiencia estas actividades, la función de producción de una empresa la ayuda a reducir su estructura de costos. La función de producción también puede actuar de una forma consistente con la alta calidad del producto, lo cual genera la diferenciación (y mayor valor) y costos más bajos.

c) Marketing y ventas. Mediante el posicionamiento de marcas y la publicidad, la función de marketing puede incrementar el valor que los clientes perciben que está contenido en el producto de una empresa (y por tanto, la utilidad que le atribuyen). Según el grado en el que éstos ayudan a crear una impresión favorable del producto de la empresa en la mente de los clientes, también aumenta su utilidad.

d) Servicio al cliente. El papel de la función de servicio en una empresa es ofrecer servicio y soporte postventa. Esta función puede crear una utilidad superior al resolver los problemas de los clientes y apoyarlos después de haber comprado el producto

3.2.2 Actividades de soporte

Las actividades de soporte de la cadena de valor ofrecen insumos que permiten que se lleven a cabo las actividades primarias. Estas actividades se dividen en cuatro funciones: administración de materiales (o logística), recursos humanos, sistemas de información e infraestructura de la empresa.

a) Administración de materiales (logística). La función de administración de materiales o logística controla la transmisión de materiales físicos a lo largo de la cadena de valor, de las compras y la producción hasta la distribución. La eficiencia con la que se lleve a cabo puede disminuir de manera significativa los costos, con lo que crea más valor.

b) Recursos humanos. Esta función asegura que la empresa tiene la mezcla adecuada de personas hábiles para realizar sus actividades creadoras de valor de manera eficaz. También es tarea de la función de recursos humanos asegurar que las personas estén capacitadas, motivadas y compensadas de la manera adecuada, a fin de que realicen sus tareas de creación de valor. Si los recursos humanos funcionan bien, la productividad laboral aumentará (lo cual reduce los costos) y mejorará el servicio al cliente (y esto incrementa la utilidad del producto), por ello, la empresa podrá crear más valor.

c) Sistemas de información. En su mayor parte, sistemas electrónicos para administrar inventario, rastrear ventas, fijar el precio de productos, venderlos, manejar las preguntas de servicio al cliente, etc. Los sistemas de información, cuando están aunados a las características comunicativas de interne, mantienen la promesa de ser capaces de mejorar la eficiencia y eficacia con las cuales la empresa maneja sus otras actividades de creación de valor.

d) Infraestructura de la empresa. Es el contexto empresarial dentro del cual suceden todas las demás actividades creadoras de valor: la estructura organizacional, los sistemas de control y la cultura de la empresa. Debida a que la alta dirección puede ejercer una influencia considerable en la conformación de estos aspectos corporativos, también debe considerar parte de la infraestructura de una empresa. De hecho, mediante un liderazgo fuerte, los altos directivos pueden dar forma a la infraestructura de una empresa y al desempeño de todas las demás actividades creadoras de valor que ocurren dentro de ella.

3.3 Técnicas de análisis interno (matriz de factores internos (MEFI), matriz (DAFO, entre otros.)

3.3.1 Matriz DAFO

El análisis DAFO (acrónimo de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) culmina la fase de análisis estratégico, pues sintetiza las cuestiones clave sobre el entorno empresarial y la capacidad estratégica de una organización que pueden afectar con más probabilidad al desarrollo de la estrategia. También puede resultar útil como punto de partida para generar opciones estratégicas y valorar los posibles cursos de acción en el futuro.

La comparación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas suele conocerse como análisis FODA. El propósito central es identificar las estrategias para explotar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, desarrollar y proteger las fortalezas de la empresa y erradicar las debilidades.

Tales componentes del pensamiento estratégico requieren la generación de una serie de alternativas estratégicas, o elecciones de las estrategias futuras a perseguir, dadas las fortalezas y debilidades internas de una empresa y sus oportunidades y amenazas externas.

En términos generales, las metas de un análisis FODA es crear, afirmar o afinar el modelo de negocio específico de una empresa que mejor alinee, ajuste o combine sus recursos y capacidades con las demandas del entorno en el que opera.

Aunque esta matriz es muy utilizada, en planificación estratégica, el análisis FODA tiene algunas limitaciones:

No muestra cómo lograr una ventaja competitiva; en consecuencia, no debe ser considerada un fin en sí misma, sino el punto de partida para analizar cómo podrían

implementarse las estrategias propuestas y plantear cuestiones de costo-beneficio que, en un momento dado, podría generar ventaja competitiva.

- Se trata una evaluación estática en el tiempo. El estudio de una Matriz FODA es como observar solo una imagen donde se ven los personajes principales, pero se desconoce cual es el contexto. Como las circunstancias, capacidades, amenazas y estrategias cambian, en ocasiones es importante inferir la dinámica del entorno competitivo a partir de una sola matriz.
- El análisis FODA podría provocar que la empresa exagere la importancia de un factor interno o externo determinado al momento de formular sus estrategias.

Entre los factores internos y externos clave se presentan relaciones que el análisis FODA no revela, y que pueden ser relevantes al diseñar estrategias.

El análisis externo proporciona información sobre las amenazas y oportunidades a las que la empresa se enfrenta actualmente o en el futuro próximo.

- Las amenazas incluyen los elementos que se han valorado como negativos o muy negativos en el análisis del entorno general, así como aquellos que disminuyen el atractivo de la industria o del segmento en el que opera la empresa.
- Las oportunidades incluyen los elementos que se han valorado como positivos o muy positivos en el análisis del entorno general, así como aquellos que aumentan el atractivo de la industria o del segmento en el que opera la empresa.

Factores internos	Lista de Fortalezas	Lista de Debilidades
Factores externos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ubicación idónea. 2. Infraestructura adecuada. 3. Precios accesibles 4. Atención inmediata al cliente. 5. Excelente sazón 6. Ambiente familiar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No está registrada legalmente 2. Diseño y estructuración de la planta 3. No se cuenta con una estructura organizacional definida. 4. Falta de personal. 5. Falta de promoción 6. Falta de presencia en el posicionamiento de mercado.

<p style="text-align: center;">Lista de Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Expansión 2. Obtención de materia prima 3. Fidelización de nuevos clientes 4. Desarrollo de nuevos platillos 5. Mantener la calidad de los platillos 6. Diversidad de proveedores 	<p style="text-align: center;">FO(Maxi-Maxi)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación de promotores. 2. Aplicación de encuestas de satisfacción al cliente. 3. Alianza con distintos proveedores para minimizar el desabasto. 4. Implementar una expansión de menú 	<p style="text-align: center;">DO(Mini-Maxi)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear una imagen de confort y relajación para posicionarnos en la mente del consumidor 2. Capacitación constante del personal 3. Convenio con proveedores de materias primas para obtener mejor precio 4. Aplicación de descuentos a clientes recurrentes
<p style="text-align: center;">Lista de Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cambio climático 2. Inflación de la materia prima 3. Competencias 4. Tipo de cambio 5. Escases y vedas de marisco 6. Insumos pocos perecederos 	<p style="text-align: center;">FA(Maxi-Mini)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear un área cerrada. 2. Capacitar a los trabajadores en caso de algún desastre natural. 3. Contar con una terminal de pago. 4. Actualización de menú de acuerdo a la temporada. 	<p style="text-align: center;">DA(Mini-Mini)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Registrar el negocio ante la ley 2. Aprovechar que tiene espacio para la expansión y hacer un mejor diseño y estructuración de la planta 3. Aplicar promociones de lo que ofrece el restaurante 4. Contratación de nuevo personal

Fig. 14 Análisis FODA

El análisis interno permitirá conocer cuáles son las principales debilidades y fortalezas de la empresa, como resultado de la revisión de su perfil estratégico, su cadena de valor y sus recursos y capacidades.

□ Las debilidades incluyen aquello que falta a la empresa o que ésta hace mal (en comparación con otras), así como cualquier condición que la coloca en situación desfavorable frente a la competencia. Mientras las debilidades no se corrijan, la

empresa verá limitada su capacidad para actuar de la forma adecuada. El grado en el que una debilidad puede hacer que la empresa sea competitivamente vulnerable depende de la importancia de ese factor para el éxito competitivo en esa industria.

□ Las fortalezas se refieren a lo que la empresa puede hacer bien, las características que le proporciona una capacidad importante y cualquier elemento que da a la empresa una situación favorable en el mercado. Desde el punto de vista de la formulación de una estrategia, las fortalezas son importantes porque se pueden usar como piedra angular de la estrategia, es decir, como base sobre la cual construir la ventaja competitiva.

3.3.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Sirve como herramienta para la formulación de estrategias, sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de la empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Al desarrollar una matriz MEFI, se requiere cierta intuición que impida que se le interprete como técnica todopoderosa, dada su apariencia científica. Es más, importante comprender bien los factores que suponen las cifras.

Una Matriz de Evaluación de Factores Internos se desarrolla en cinco pasos:

1. Desarrollar una lista de los factores internos clave que se identificaron en el proceso de auditoría interna. Emplear factores internos, e incluya tanto fortalezas como debilidades. Primero habrá que hacer mención de las fortalezas y después de las debilidades. Ser lo más específico posible, utilizar porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asignar a cada factor una ponderación que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1,0 (muy importante). La ponderación asignada a un factor determinado indica su importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria. Si un factor clave es una fortaleza o debilidad interna, las mayores ponderaciones se deben asignar a los factores que se considera que tiene la mayor influencia en el desempeño organizacional. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.
3. Asigne a cada factor una clasificación de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (clasificación = 1), una debilidad menor (clasificación = 2), una fortaleza menor (clasificación = 3) o una fortaleza importante (clasificación = 4). Vea que las fortalezas deben recibir una clasificación de 3 o 4, y las debilidades una clasificación de 1 o 2. Por lo tanto, las clasificaciones están basadas en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso dos están basadas en la industria.
4. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada para cada variable.

5. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de determinar la puntuación ponderada total de la organización.

Sin importar cuantos factores se incluyan en una matriz EFI, la puntuación ponderada total puede abarcar desde un mínimo de 1.0 hasta un máximo de 4.0, con una puntuación promedio de 2.5. Las puntuaciones ponderadas totales muy inferiores a 2.5 son características de organizaciones con grandes debilidades internas, mientras que las puntuaciones muy superiores a 2.5 indican una posición interna fuerte. MEFI debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no tiene efecto sobre el rango de puntuación ponderada total porque las ponderaciones siempre suman 1.0. Cuando un factor interno clave es tanto una fortaleza como una debilidad, se debe incluir dos veces en la matriz EFI y asignársele una ponderación y una clasificación a cada entrada.

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS			
FORTALEZAS	VALOR	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
Ubicación idónea	.15	2	.3
Infraestructura adecuada	.08	2	.16
Precios accesibles	.2	3	.6
Atención inmediata al cliente	.12	3	.36
Excelente sazón	.1	4	.4
Ambiente familiar	.02	2	.04
DEBILIDADES	VALOR	CALIFICACION	VALOR PONDERADO
No esta registrada legalmente	.03	2	.06
Diseño y estructuración de la planta	.05	3	.15
No se cuenta con una estructura organizacional definida	.15	2	.30
Falta de personal	.01	4	.04
Falta de promocion	.08	3	.24
Bajo posicionamiento en el mercado	.01	4	.04
	1		2.69

Fig. 15 Matriz de Evaluación de Factores Internos

3.4 Análisis de recursos y capacidades

Desde el punto de vista del análisis interno, la identificación y valoración de los distintos recursos y capacidades que la empresa posee nos permitirá diagnosticar los puntos fuertes sobre los que construir o formular la estrategia (recursos y capacidades más valiosos) y los puntos débiles (recursos y capacidades poco valiosos o que no se poseen en la cantidad o calidad necesarias) que mejorar o evitar.

En la medida en que los recursos y capacidades de una empresa constituyen la base para definir su estrategia, tanto en el nivel competitivo como en el corporativo, se hace necesaria una adecuada gestión de los mismos. La gestión de los recursos y capacidades implica dos tipos de actividades importantes:

a) Mejorar la dotación de recursos y capacidades: implica desarrollar nuevos recursos internos, mejorar los existentes y adaptar los que provengan del exterior de la empresa.

b) La adquisición externa consiste en buscar en otras empresas, competidoras o no, los recursos que se necesitan para incorporarlos a nuestra empresa.

c) El desarrollo o generación interno supone conseguir los recursos y capacidades que se necesitan en el seno de la empresa con sus propios medios. Esta alternativa es la que, en principio, permite a la empresa disponer de una cartera valiosa de recursos y capacidades, que le permitan generar competencias esenciales.

d) Explotar estratégicamente los recursos y capacidades de que dispone: se refiere a la utilización más eficiente de la actual dotación en su aplicación a la estrategia puesta en marcha por la empresa y a la búsqueda de usos alternativos y novedosos para los recursos a disposición de la empresa.

❖ RECURSOS

Los recursos se refieren a los activos de una empresa. Estos se pueden dividir en dos tipos: recursos tangibles e intangibles. Los recursos tangibles son las entidades físicas, como terreno, edificios, planta, equipo, inventario y dinero. Los recursos intangibles son entidades no físicas, como los nombres de marca, la reputación, de la empresa, el conocimiento especializado que los empleados han adquirido por medio de la experiencia y la propiedad intelectual de la misma empresa, a modo de protección gracias a patentes, derechos de autor y el registro de marcas.

Los recursos permiten a la empresa generar una fuente demanda para los productos ofrecidos y reducir sus costos.

Los recursos valiosos tienden a producir una ventaja competitiva sostenible si son raros, en el hecho de que los competidores no cuentan con ellos y de que para los rivales es complicado imitarlos, es decir, son barreras a la imitación.

Los recursos de una empresa se pueden clasificar en tres categorías:

a) Recursos de capital físico: incluyen la tecnología física utilizada en una empresa, la planta y equipamiento de la empresa, su localización geográfica y su acceso a las materias primas.

b) Recursos de capital humano: incluyen la formación, experiencia, opiniones, inteligencia, relaciones e ideas de los directores individuales de una empresa.

c) Recursos de capital organizativo: incluyen la estructura de información de una empresa, su planificación formal e informal, el control, los sistemas de coordinación, así como las relaciones informales entre los grupos de una empresa y entre una empresa y las de su entorno.

Asimismo, no todos los recursos de la empresa tienen el potencial de ser fuentes de ventaja competitiva sostenible. Para serlo, debe reunir los siguientes atributos:

Recurso valioso. Se dice que un recurso es valioso cuando este permite a la empresa concebir e implementar estrategias que mejoran su eficacia y eficiencia.

Recurso raro. Si un recurso o conjunto de recursos valiosos es poseído por un gran número de empresas, cada una de ellas tendrá la capacidad suficiente para explotarlo de la misma forma, implantando con ello una estrategia común que anula la ventaja competitiva. En consecuencia, el recurso, aparte de ser valioso, también tendrá que ser raro si se desea fundamente en él la ventaja competitiva sostenible.

Recurso imperfectamente imitable. Los recursos valiosos y raros solo pueden ser fuentes de ventaja competitiva sostenible si las empresas que no los poseen no pueden obtenerlos. Estos recursos son denominados imperfectamente imitables, lo cual puede suceder por una o más de las tres razones siguientes: □ Habilidad de una empresa de obtener el recurso depende de las condiciones históricas únicas de la misma.

- ❖ La relación entre los recursos poseídos por una empresa y la ventaja competitiva sostenible es causalmente ambigua.
- ❖ El recurso que genera la ventaja competitiva de una empresa es socialmente complejo.

Recurso no sustituible. La existencia de recursos valiosos estratégicamente equivalentes, y por tanto sustituibles, sugiere que otras empresas competidoras actuales o potenciales pueden implementar las mismas estrategias utilizando recursos iguales o diferentes. Si, además, estos recursos son no imitables, no generarán una ventaja competitiva sostenible.

Recursos nacionales

Las opciones tecnológicas de una empresa dependen en alto grado de los recursos de que pueden disponer. Su fuente de recursos puede ser interna, y también puede obtenerlos de su ámbito externo.

Recursos de la empresa

Los recursos internos determinan en gran medida la potencialidad de una empresa en el corto y mediano plazo. La base de recursos de una empresa comprende los recursos físicos (planta y equipos), recursos financieros, reputación, tecnología patentada, personal y aptitudes, que incluye la capacidad gerencial.

❖ CAPACIDADES

Se refieren a las habilidades de una empresa para coordinar sus recursos y darles un uso productivo. Tales habilidades residen en las reglas, rutinas y procedimientos de una organización, en su modo de tomar decisiones y administrar sus procesos internos para lograr sus objetivos organizacionales.

Las capacidades una empresa son resultado de se estructura organizacional, procesos, sistemas de control y sistemas de contratación. Con ayuda de esto, se puede especificar cómo y dónde se toman las decisiones, la clase de conductas que la empresa recompensa y sus normas y valores culturales.

Las capacidades son intangibles, residen tanto en los individuos como en la manera en la que estos interactúan, cooperan y toman decisiones dentro del contexto de una organización. Del mismo modo que los recursos, las capacidades son muy valiosas si permiten a la empresa crear una fuerte demanda por sus productos o reducir sus costos

La distinción entre recursos y capacidades es crítica para comprender lo que genera una competencia distintiva. Una empresa puede tener recursos valiosos y exclusivos, pero a menos que tenga la capacidad de usarlos de manera efectiva, quizá no podrá crear una competencia distintiva. Para lograr este tipo de ventaja, se debe tener al menos:

1. Un recurso y capacidades valiosas y exclusivas necesarias para aprovechar ese recurso.
2. La capacidad exclusiva para administrar recursos.

Las capacidades, como antes se ha definido, permiten desarrollar adecuadamente una actividad a partir de la combinación y coordinación de los recursos individuales disponibles. Se utiliza el término competencias básicas o distintivas para referirse al

mismo concepto, relacionándolo no con la habilidad para realizar una actividad sino con la posibilidad de desarrollarla mejor que los competidores.

Se establecen dos criterios clave para distinguir entre recursos y capacidades:

1. El carácter de stock de los recursos frente al carácter de flujo de las capacidades. Esta idea significa que los recursos son cosas o elementos que se poseen o controlan y existen con relativa independencia del uso concreto que se les dé en la empresa. En cambio, las capacidades representan formas de realizar las actividades, de utilizar los recursos.

2. El carácter colectivo de las capacidades y el individual de los recursos. Frente a las habilidades individuales de cada persona, las capacidades sólo existen en la medida en la que dichas personas colaboran entre sí y se coordinan para resolver un problema o realizar una actividad. Sin este carácter colectivo o grupal no existen las capacidades organizativas.

En cuanto a la clasificación de las capacidades, una propuesta interesante es la que distingue entre capacidades funcionales y culturales:

- ❖ Las capacidades funcionales están orientadas a resolver problemas técnicos o de gestión específicos (fabricar un producto, gestionar un préstamo, controlar la calidad, etc.).
- ❖ Las capacidades culturales se vinculan más a la actitud y valores de las personas como puede ser la capacidad para gestionar cambios organizativos, para innovar, para trabajar en equipo, etc.

Sin embargo, el reto para la dirección no pasa sólo por identificar los recursos y capacidades de la empresa, sino por descubrir cómo se pasa de las habilidades y recursos individuales a las capacidades colectivas, lo que viene determinado por las llamadas rutinas organizativas.

Las capacidades están organizadas en estructuras jerárquicas. A partir de recursos individuales, se crean capacidades específicas para tareas muy concretas; éstas, a su vez, se integran en capacidades más complejas, de mayor nivel y así sucesivamente. Para conseguir esta integración de recursos, habilidades y conocimientos, la dirección de la empresa puede recurrir a:

1. Mecanismos formales de coordinación: tales como normalización de tareas, manuales de organización, directivos integradores, etc.
2. Rutinas organizativas: las definen como patrones o modelos regulares y predecibles de actividades que están formados por una secuencia de acciones coordinadas por lo individuos

3.5 Establecimiento de los objetivos organizacionales

Se denomina objetivos organizacionales a las situaciones deseadas que toda empresa procura alcanzar en las distintas áreas que la componen o que resultan de su interés, y que concretan el deseo contenido en su misión y visión a través de metas alcanzables.

Como todo objetivo, una vez alcanzadas estas metas, se elegirán otras nuevas y así sucesivamente, guiando el progreso de la organización en base a su proyección futura. Puede decirse que los objetivos son los indicadores en el camino a recorrer por la empresa, que además sirven para medir su desempeño: de una empresa exitosa se espera que cumpla con la mayoría de los objetivos que se ha trazado.

Por otro lado, los objetivos de una empresa le proveen de su legitimidad, ya que una empresa que no alcanza sus metas no logrará convencer a futuros clientes o inversionistas.

Los objetivos de una organización se determinan en base a su plan inicial o su dirección estratégica, lo cual también incluye la respuesta a accidentes e imprevistos que surjan del medio ambiente en que se desempeña. La recuperación de situaciones retadoras, la superación de retos inesperados o dificultades nacidas dentro del mercado, son sólo algunas posibilidades de objetivos organizacionales de origen externo.

Por el contrario, el crecimiento de la nómina de trabajadores, la maximización de la eficacia de los procesos, la expansión hacia nuevos horizontes, son objetivos de origen interno.

3.5.1 Tipos de objetivos organizacionales

Los objetivos organizacionales se clasifican en base a su proyección en el tiempo, es decir, en la historia de la organización. Así, existen tres tipos diferentes:

De largo plazo. e Aquellos objetivos de cumplimiento en un tiempo venidero remoto. También se les conoce como objetivos estratégicos, pues guían los de mediano y corto plazo al definir el futuro de la empresa. I futuro de la empresa.

De mediano plazo. Conocidos como objetivos tácticos, son una instancia intermedia entre los de largo y corto plazo, sirviendo como una adaptación por áreas de la empresa de los planes necesarios para cumplir con el objetivo general.

De corto plazo. Estos objetivos de cumplimiento inmediato (en un rango menor a un año) se diseñan para atender a situaciones puntuales cercanas en el tiempo, y suelen desglosarse por unidad productiva o incluso empleado. Del cumplimiento diario de estos objetivos dependen los de mediano y corto plazo, en el marco de los cuales deben éstos enfocarse.

Objetivos organizacionales



Fig. 16 *Objetivos Organizacionales*

3.5.2 *¿Cómo se establecen los objetivos organizacionales?*

Para establecer los objetivos organizacionales de una empresa hace falta una metodología lógica que tenga en cuenta lo siguiente:

Misión y visión de la empresa. Todo lo contenido en la misión y la visión es clave para determinar el objetivo general de la empresa, y de allí la serie de objetivos específicos que se desprenden. A fin de cuentas, en ellos está el cometido de la organización.

Las prioridades empresariales y su escala. Se debe planificar la escala de prioridad de la empresa, es decir, cuáles son los cometidos urgentes y cuáles no, cuáles son los más importantes y los superfluos. Sólo así pueden tenerse objetivos certeros y aplicables.

La identificación de los estándares empresariales. Es necesario definir el costo, factibilidad y tiempo de cada objetivo, de acuerdo a las capacidades y conveniencia de la empresa, ya que estas medidas servirán de control y contraloría para el cumplimiento de las metas y su eventual modificación o adaptación.

Ejemplos de objetivos organizacionales

Algunos ejemplos posibles de objetivos organizacionales pueden ser:

- ❖ Maximizar las ganancias anuales.
- ❖ Crecer hasta duplicar la nómina de personal.
- ❖ Expandirse a un nuevo mercado.
- ❖ Recuperar el capital perdido durante una crisis.
- ❖ Minimizar los riesgos de inversión.
- ❖ Incrementar la participación en el mercado.
- ❖ Alcanzar las ganancias proyectadas.
- ❖ Sobrevivir a la depresión del sector comercial

Ejemplo

A continuación se presenta el desarrollo de un objetivo organizacional denominado expansión de mercado

. Definición clara del objetivo

El primer paso consiste en formular el objetivo de manera **precisa y comprensible**, indicando qué se desea lograr y hacia dónde se dirige la empresa.

Ejemplo de objetivo general:

Expandir la empresa a un nuevo mercado geográfico o segmento de clientes para incrementar la participación de mercado y los ingresos.

2. Alineación con la misión, visión y estrategia

El objetivo debe ser congruente con la **razón de ser de la empresa (misión)** y con la **situación futura deseada (visión)**. Asimismo, debe integrarse dentro de la estrategia corporativa.

Preguntas clave:

- ¿La expansión fortalece la visión de crecimiento de la empresa?
- ¿Se cuenta con capacidades internas para competir en el nuevo mercado?
- ¿El nuevo mercado es coherente con los valores organizacionales?

3. Análisis del entorno y del mercado objetivo

Antes de formalizar el objetivo, se requiere un análisis del **entorno general y específico** del nuevo mercado.

Aspectos a evaluar:

- Condiciones económicas y legales del mercado
- Características del cliente potencial
- Nivel de competencia
- Barreras de entrada
- Tendencias de consumo

Este análisis permite confirmar la **viabilidad** del objetivo.

4. Definición del objetivo bajo el enfoque SMART

Para que el objetivo sea operativo, debe cumplir con los criterios **SMART**:

Criterio	Aplicación a la expansión
Específico	Ingresar a un mercado claramente definido
Medible	Incrementar ventas, clientes o participación
Alcanzable	De acuerdo con recursos y capacidades
Relevante	Contribuye al crecimiento estratégico
Temporal	Con plazo definido

Ejemplo de objetivo SMART:

Ingresar al mercado del estado de Veracruz en un plazo de 18 meses, logrando una participación del 5 % y un incremento del 15 % en las ventas totales.

5. Desagregación en objetivos por nivel

El objetivo estratégico debe traducirse en objetivos tácticos y operativos.

a) Objetivos estratégicos (largo plazo)

- Posicionar la marca en el nuevo mercado
- Lograr rentabilidad sostenida en la nueva región

b) Objetivos tácticos (mediano plazo)

- Desarrollar canales de distribución locales
- Adaptar el producto o servicio al nuevo mercado

- Diseñar campañas de promoción específicas

c) Objetivos operativos (corto plazo)

- Realizar estudios de mercado
- Capacitar al personal
- Establecer alianzas comerciales
- Abrir puntos de venta o plataformas digitales

6. Asignación de recursos y responsabilidades

Para que el objetivo sea viable, se deben definir:

- Recursos financieros
- Recursos humanos
- Recursos tecnológicos
- Responsables de cada acción

Esto garantiza el **seguimiento y control** del proceso de expansión.

7. Establecimiento de indicadores de desempeño (KPIs)

Los indicadores permiten evaluar el avance del objetivo.

Ejemplos de indicadores:

- Ventas en el nuevo mercado
- Número de clientes nuevos
- Participación de mercado
- Rentabilidad por región
- Nivel de reconocimiento de marca

8. Seguimiento y evaluación

El objetivo debe revisarse de forma periódica para:

- Detectar desviaciones
- Ajustar estrategias
- Corregir errores
- Aprovechar nuevas oportunidades

Capítulo IV: Selección de Estrategias

La selección de estrategias constituye una fase esencial en el proceso de gestión estratégica. A través de ella, la organización elige los cursos de acción más convenientes para alcanzar sus objetivos institucionales, considerando su entorno competitivo, sus recursos internos y las tendencias del mercado. Este capítulo aborda los principales modelos y herramientas para formular estrategias, los tipos de estrategias existentes, la construcción de mapas estratégicos y la elección del modelo más adecuado para la formulación estratégica.

4.1 Modelos y herramientas para la formulación de estrategias

La formulación estratégica requiere de herramientas analíticas que ayuden a identificar, comparar y priorizar las distintas alternativas posibles. Estas herramientas permiten comprender tanto las condiciones internas como externas que afectan a la organización, facilitando la toma de decisiones racionales.

4.1.1 Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)

La Matriz PEYEA (en inglés **SPACE Matrix: Strategic Position and Action Evaluation**) es una herramienta que permite determinar la postura estratégica más adecuada para una empresa, analizando su posición interna y externa.

Su objetivo es indicar si la organización debe adoptar una estrategia:

Determina la orientación estratégica adecuada (agresiva, conservadora, defensiva o competitiva) considerando cuatro dimensiones: fuerza financiera, estabilidad ambiental, ventaja competitiva y fortaleza de la industria, agrupadas en factores **internos** y **externos**. Cada dimensión se califica mediante variables específicas que permiten determinar la fuerza o debilidad de la organización y las condiciones del entorno.

A continuación, se describen **todos los factores** de manera detallada

I. Factores Internos

La matriz considera dos grandes áreas internas: la fuerza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC)

1. Fuerza Financiera (FF)

Refleja la capacidad económica de la empresa para sostener operaciones, enfrentar riesgos y financiar su crecimiento. Mientras mayor sea la fortaleza, más favorable es la posición estratégica.

Principales factores de evaluación:

- Liquidez

Capacidad para cubrir obligaciones de corto plazo. Una liquidez alta indica estabilidad y menor riesgo financiero.

- Rentabilidad

Capacidad de generar utilidades. Incluye márgenes, rendimiento sobre activos e inversión.

- Apalancamiento

Nivel de deuda respecto al capital. Un apalancamiento bajo representa una estructura financiera sana.

- Flujo de efectivo

Disponibilidad de recursos en caja para operar, invertir y responder a eventualidades.

- Estabilidad financiera

Constancia en los ingresos, costos y capacidad de pago.

- Capacidad de financiamiento

Posibilidad de obtener créditos, inversión o capital externo.

Escala: de +1 a +6 (mientras mayor el número, mayor fortaleza financiera).

2. Ventaja Competitiva (VC)

Evalúa qué tan sólida es la empresa frente a la competencia. En esta dimensión, los valores son negativos, ya que representan debilidad cuanto mayor es el número.

Principales factores de evaluación:

- Participación en el mercado

Cuota o tamaño relativo frente a competidores.

- Calidad del producto/servicio

Nivel de aceptación, diferenciación y cumplimiento de estándares.

- Reconocimiento y posicionamiento de marca

Grado de visibilidad, reputación y percepción del cliente.

- Lealtad del cliente

Frecuencia de compra, recompras, recomendaciones.

- Eficiencia en costos

Capacidad de ofrecer precios competitivos o manejar costos operativos bajos.

- Innovación y capacidad de adaptación

Velocidad para lanzar mejoras o productos nuevos.

- Capacidad de distribución

Alcance logístico, relaciones comerciales, presencia en canales.

Escala: de -1 a -6 (mientras más negativo, mayor debilidad competitiva).

II. Factores Externos

Son condiciones del entorno que influyen en la posición estratégica: estabilidad del entorno (EE) y fuerza de la industria (FI).

3. Estabilidad del Entorno (EE)

Refleja el grado de incertidumbre, riesgo y volatilidad del entorno donde opera la empresa. Al igual que VC, esta dimensión utiliza valores negativos, ya que la inestabilidad implica amenaza.

Principales factores de evaluación:

- Inflación y variación de precios

Afectación en costos, precios y utilidades.

- Tipo de cambio

Riesgo ante la compra de insumos importados o fluctuaciones monetarias.

- Cambios tecnológicos acelerados

Capacidad del sector para mantenerse vigente frente a innovaciones.

- Intensidad competitiva

Número de competidores, rivalidad, precios agresivos.

- Factores políticos o regulatorios

Normas laborales, fiscales, permisos, estabilidad gubernamental.

- Barreras de entrada o salida

Dificultad para entrar o sostenerse en el mercado.

- Riesgo del mercado

Incertidumbre en la demanda o cambios drásticos en preferencias del consumidor.

Escala: de -1 a -6 (mientras más negativo, mayor inestabilidad y amenaza).

4. Fuerza de la Industria (FI)

Determina qué tan atractiva o rentable es la industria en la que participa la empresa. Entre mayor sea la fuerza de la industria, mejores oportunidades estratégicas existirán.

Principales factores de evaluación:

- Crecimiento del sector

Tendencia de expansión, aumento en ventas o demanda creciente.

- Rentabilidad promedio de la industria

Margen de ganancia esperado para empresas competidoras.

- Potencial de innovación

Grado de cambio, diferenciación o nuevas oportunidades.

- Acceso a proveedores

Disponibilidad, costos y confiabilidad de los insumos o servicios clave.

- Poder de negociación de clientes

Capacidad del cliente para influir en precios o condiciones.

- Oportunidades del mercado

Nichos sin atender, cambios favorables en preferencias o nuevas tecnologías.

- Barreras de entrada favorables

Dificultad para nuevos competidores, lo que protege a las empresas actuales.

Escala: de +1 a +6 (mientras mayor el número, mayor fuerza y oportunidad en la industria).

Factores Internos

- FF: Liquidez, rentabilidad, flujo, estabilidad, apalancamiento, financiamiento.
- VC: Participación de mercado, marca, calidad, costos, lealtad, innovación, distribución.

Factores Externos

- EE: Riesgo, inflación, competencia, regulación, tecnología, incertidumbre.
- FI: Crecimiento, rentabilidad del sector, proveedores, innovación, oportunidades

Procedimientos de Construcción

1.- Seleccionar una serie de variables que incluyan la Fuerza Financiera (FF), la Ventaja Competitiva (VC), la Estabilidad del Ambiente (EA), y la Fuerza de la Industria (FI)

2.- Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables constituyen las diferentes dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) a -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA

3.- Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.

4.- Anotar las calificaciones promedias de FF, VC, EA y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.

5.- Sumar las dos calificaciones del eje X y anotar el punto resultante en X y anotar el punto resultante en Y. Anotar la intersección del nuevo punto XY.

6.- Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelara el tipo de estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva y conservadora

FUERZA FINANCIERA (FF)	VAL	VENTAJA COMPETITIVA (VC)	VAL
RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION	+4	PARTICIPACION EN EL MERCADO	-2
APALANCAMIENTO	+1	CALIDAD DEL PRODUCTO	-2
LIQUIDEZ	+4	CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	-2
CAPITAL DE TRABAJO	+5	LEALTAD DE LOS CLIENTES	-1
FLUJO DE EFECTIVO	+5	UTILIZACION DE LA CAPACIDAD DE	
FACILIDAD PARA SALIR DEL		COMPETENCIA	-3
MERCADO RIESGOS IMPLICITOS DEL		CONOCIMIENTOS TACNOLOGICOS	-4
NEGOCIO	+4	CONTROL SOBRE LOS PROVEEDORES	
		Y DISTRBUIDORES	-2
	+23		-16
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)		FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
PRESION COMPETITIVA	-2	POTENCIAL DE CRECIMIENTO	+5
CAMBIOS TECNOLOGICOS	-3	POTENCIAL DE UTILIDADES	+4
TASA DE INFLACION	-2	ESTABILIDAD FINANCIERA	+4
ESCALA DE PRECIOS DE PRODUCTOS		CONOCIMIENTOS TECNOLOGICO	+3
COMPETIDORES	-2	APROVECHAMIENTO DE RECURSOS	+3
BARRERAS PARA ENTRAR AL		INTENSIDAD DE CAPITAL	+4
MERCADO	-2	FACILIDAD PARA ENTRENAR EN EL	
ELASTICIDAD DE DEMANDA	-3	MERCADO	+5
VARIABILIDAD DE DEMANDA	-3		
	-17		+28

Fig. 17 Posición Estratégica Interna y Externa

Conclusiones

El promedio para la EA es $-17.0/7 = -2.43$

El promedio para la VC es $-16.0/7 = -2.29$

El promedio para la FI es $+28.0/7 = +4.00$

El promedio para la FF es $+23.0/6 = +3.83$

El vector direccional coordina eje X: $-2.29 + (+4.00) = +1.17$

Eje Y: $-2.43 + (+3.83) = +1.4$

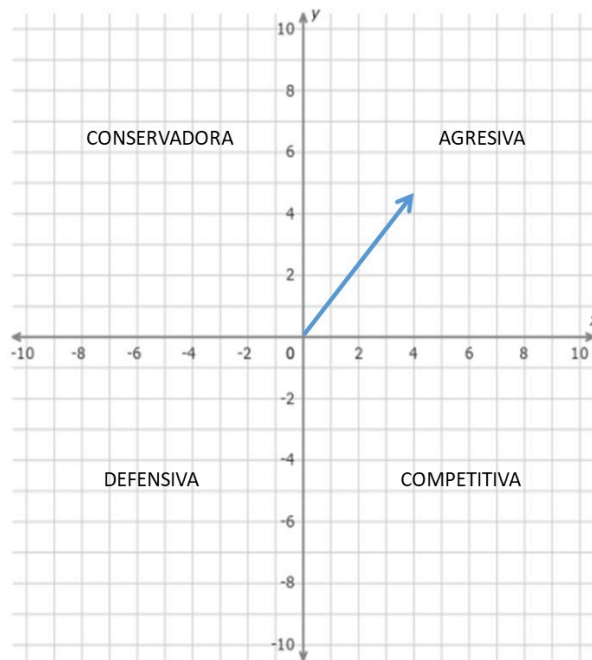


Fig. 18 Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)

Interpretación

En conclusión, se hizo un análisis de cómo se encuentra la empresa lo cual se hicieron unos cálculos así mismo se hizo una gráfica donde antes se había determinado los promedios que tenía sobre si era competitiva, si tenía buen financiamiento, etc. Viendo los resultados en la gráfica podemos ver que la empresa se encuentra en agresiva ya que va con todo a ganarle a la competencia y a posicionarse en el mercado.

4.2 Matriz De Boston Consulting Group

La matriz BCG permite analizar qué productos son los más rentables para una compañía y definir así la estrategia de marketing más adecuada para cumplir un objetivo.

La matriz BCG (o matriz crecimiento-participación) es una herramienta clave para el marketing estratégico que desarrollan las empresas. Esta matriz de crecimiento

sirve para analizar qué productos son los más rentables para una compañía y determinar las mejores estrategias de venta.

Las siglas BCG provienen del nombre de la consultora Boston Consulting Group, que desarrolló y publicó esta matriz de negocios a principios de los años 70. Su finalidad es evaluar el atractivo del catálogo de una compañía. Este catálogo o cartera es el conjunto de productos o servicios que vende una empresa y su mercado, y la matriz BCG propone analizarlo desde dos puntos de vista:

- La tasa de crecimiento del mercado.
- La tasa de participación en el mercado.

Así, la matriz BCG permite analizar la cartera de una compañía y comprobar qué productos ofrecen un mejor negocio para la compañía y cuáles son menos rentables.

¿Cómo se hace una matriz BCG?

La matriz BCG está compuesta por dos ejes perpendiculares que definen cuatro cuadrantes. El eje vertical muestra la tasa de crecimiento del mercado o la demanda de un producto. El eje horizontal será la cuota de mercado de la empresa en ese sector, es decir, el resultado de dividir las ventas de un producto concreto entre las ventas totales de ese tipo de producto

PRODUCTOS	2023				2024				PARTICIPACIÓN RELATIVA	TASA DE CRECIMIENTO
	UNIDADES	%	VENTAS	%	UNIDADES	%	VENTAS	%		
BOLILLO	144,000	22	\$432,000	21.42	162,000	20.17	486,000	19.36	0.64	0.13
PAMBAZO	36,000	5.55	\$108,000	5.32	54,000	6.72	162,000	6.45	0.21	0.50
MEDIAS NOCHES	36,000	5.55	\$108,000	5.32	54,000	6.72	162,000	6.45	0.21	0.50
CONCHAS	216,000	33.33	\$648,000	32.14	252,000	31.39	756,000	30.12	1.55	0.17
LAUREL	72,000	11.11	\$216,000	10.71	90,000	11.21	270,000	10.76	0.35	0.25
OJO DE PANCHA	72,000	11.11	\$216,000	10.71	90,000	11.21	270,000	10.76	0.35	0.25
PANQUE	18,000	2.77	\$72,000	3.57	25,200	3.13	100,800	4.05	0.13	0.40
MAZAFINA	25,200	3.88	\$100,800	5.00	32,400	4.03	129,600	5.16	0.17	0.29
BARQUILLO	28,800	4.44	\$115,200	5.71	43,200	5.38	172,800	6.88	0.22	0.50
TOTAL	648,000		2,016,000		802,800		2,509,200			

Fig. 19 Participación Relativa y la Tasa de Crecimiento

PARTICIPACION RELATIVA = % más Alto de la columna de ventas del 2024; que es 30.12, dividido 19.36 entre 30.12 y así los voy dividiendo por cada uno de los restantes que son los productos (3,4,5) y el segundo que fue el más alto que es 30.12 se divide entre el segundo más alto en este caso es 19.36 (30.12/19.36) = 1.55

La tasa de crecimiento se calcula (Año 2 (2024) menos Año 1 (2023) / año 1 (2023)) = (486,000 – 432,000) / 432,000 = 0.13

A continuación, se presentan la tabla y grafica donde se muestra



Fig. 20 Matriz de Boston Consulting Group

VACAS DE DINERO: Las Divisiones ubicadas en el cuadrante III tienen una gran parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Se llaman Vacas de Dinero porque generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia son ordeñadas.

LOS PERROS: Las divisiones de la organización ubicadas en el cuadrante IV tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado. Son los perros de la cartera de la empresa.

INTERROGANTES: Las divisiones situadas en el cuadrante I ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento. Estas empresas necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo.

LAS ESTRELLAS: Los negocios ubicados en el cuadrante II, representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Las Divisiones que tienen una considerable parte relativas del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria deben captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes

Matriz Interna y Externa

La matriz Interna Externa representa una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz.

Se llevan a cabo las Auditorías Internas y Externas, a fin de recabar los Factores claves del éxito, internos y externos.

Matriz de Factor Interno

1. Para elaborar la Matriz de Factor Interno se determinan los Factores Internos del Éxito.
2. Se le da una ponderación a cada Factor Interno, de acuerdo a la importancia que representa para el éxito de la organización (y la suma de las ponderaciones debe ser 1, para normalizarlos).
3. Se le da una calificación a cada Factor Interno, de acuerdo a cómo se percibe en los momentos actuales, en una escala del 1 al 4, donde 1 es malo y 4 es bueno.
4. Se multiplica la ponderación por la calificación, para obtener el índice de Factor Interno.

Se consideran Debilidades los factores que obtengan una calificación de 1 o 2. Se consideran Fortalezas los factores que obtengan una calificación

FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
FOTALEZAS INTERNAS	0.0-1.00	1-4	
POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO	.10	4	0.40
CALIDAD DE PRODUCTOS	.15	4	0.60
CANALES DE DISTRIBUCION	.05	3	0.30
DIVERSIDAD DE PRODUCTOS	.15	4	0.60
SATISFACCION AL CLIENTE	.15	4	0.60
DEBILIDADES INTERNAS			
REUBICACION	.05	1	.05
EXPANSION DE INFRAESTRUCTURA	.05	2	.10

CATALOGO DE VENTAS	.20	2	.40
DESARROLLO PERSONAL	.05	2	.10
SERVICIO A DOMICILIO	.05	2	.10
TOTAL	1		3.25

Fig. 21 Matriz de Factores Internos

Matriz de Factor Externo

- Para elaborar la Matriz de Factor Externo se determinan los Factores Externos del Éxito.
- Se le da una ponderación a cada Factor Externo, de acuerdo a la importancia que representa para el éxito de la organización (y la suma de las ponderaciones debe ser 1, para normalizarlos).
- Se le da una calificación a cada Factor Externo, de acuerdo a cómo se percibe en los momentos actuales, en una escala del 1 al 4, donde 1 es malo y 4 es bueno.
- Se multiplica la ponderación por la calificación, para obtener el índice de Factor Externo.

Se consideran Amenazas los factores que obtengan una calificación de 1 o 2. Se consideran Oportunidades los factores que obtengan una calificación de 3 o 4

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDADES	1.00	1-4	
TECNOLOGIA	.10	3	0.3
UBICACIÓN	.15	4	0.6
IDENTIDAD	.10	2	0.2
EDUCACION FINANCIERA	.15	4	0.6
HIGIENE	.10	3	0.3
AMENAZAS			
COMPTENCIA	.05	3	0.15
POLITICAS ECONOMICAS	.05	3	0.15
FENOMENOS NATURALES	.05	2	0.1
NO TENER SEGURO	.05	3	0.15
RIESGO DE TRABAJO	.20	4	0.8
TOTAL	1		3.35

Fig. 22 Matriz de Factores Externos

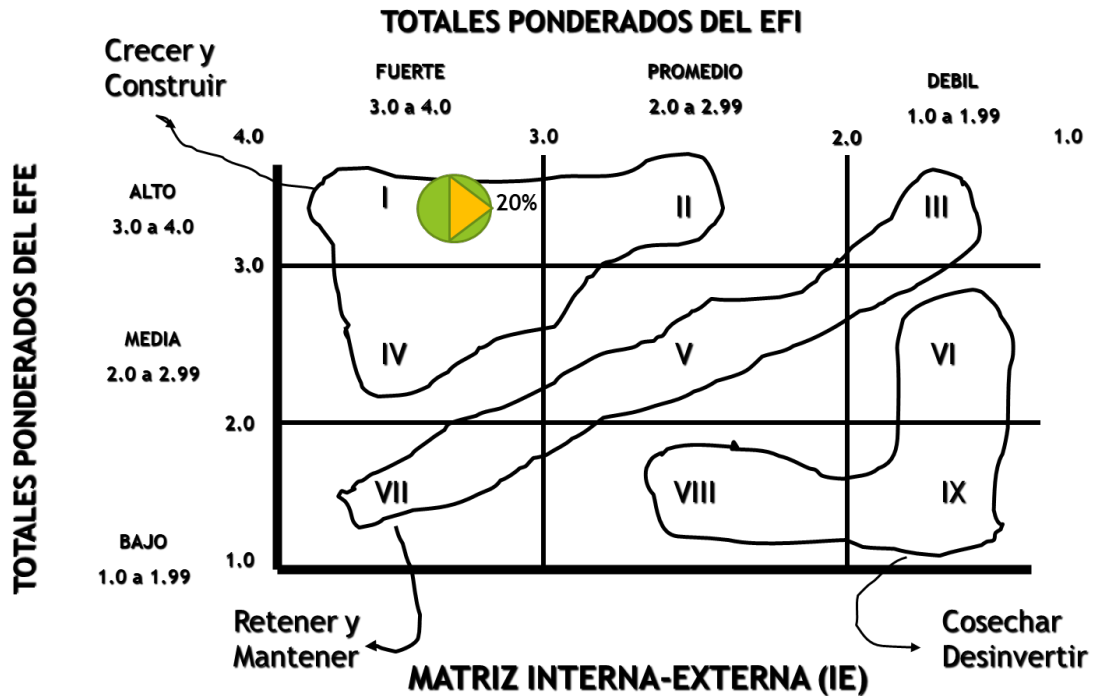


Fig. 23 Matriz Interna-Externa

Principales herramientas:

- **Análisis FODA (DAFO):** Evalúa las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Permite formular estrategias FO (maxi-maxi), DO (mini-maxi), FA (maxi-mini) y DA (mini-mini).
- **Matriz EFI y EFE:** Evalúan los factores internos y externos clave, asignándoles ponderaciones y calificaciones para determinar el posicionamiento estratégico.
- **Matriz SPACE:** Determina la orientación estratégica adecuada (agresiva, conservadora, defensiva o competitiva) considerando cuatro dimensiones: fuerza financiera, estabilidad ambiental, ventaja competitiva y fortaleza de la industria.
- **Matriz BCG:** Clasifica las unidades estratégicas de negocio según su participación en el mercado y la tasa de crecimiento del mismo (estrellas, vacas, interrogantes y perros).
- **Matriz de la Gran Estrategia:** Relaciona el crecimiento del mercado con la posición competitiva, proponiendo estrategias según las combinaciones resultantes.
- **Análisis PESTEL:** Explora los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, como base para la formulación estratégica en entornos dinámicos.

4.3 Tipos de estrategias y mapas estratégicos

La estrategia puede formularse en distintos niveles, según el alcance y el propósito organizacional:

a) Estrategias corporativas

Definen el rumbo general de la organización. Incluyen decisiones sobre diversificación, integración, alianzas, fusiones o adquisición de empresas.

La estrategia corporativa constituye el nivel más alto de la gestión estratégica y se centra en las decisiones fundamentales que determinan el rumbo general de la organización. A diferencia de la estrategia de negocio o funcional, la estrategia corporativa define el alcance total de la empresa, los sectores en los que participa y la forma en que se coordinan sus distintas unidades para generar valor sostenible en el largo plazo.

En el contexto actual, caracterizado por mercados dinámicos, globalización y alta competitividad, la estrategia corporativa se convierte en un elemento clave para asegurar la permanencia, crecimiento y competitividad de las organizaciones, especialmente en micro, pequeñas y medianas empresas.

La estrategia corporativa se define como el conjunto de decisiones y acciones formuladas por la alta dirección que establecen en qué negocios participa la empresa, cómo se asignan los recursos entre ellos y de qué manera se busca crear valor global para la organización.

Este nivel estratégico responde a preguntas clave como:

- ¿En qué actividades o mercados debe participar la empresa?
- ¿Cómo debe crecer o consolidarse la organización?
- ¿Qué unidades de negocio deben fortalecerse, mantenerse o eliminarse?

Los principales objetivos de la estrategia corporativa son:

- Definir la dirección y el crecimiento a largo plazo de la organización.
- Optimizar la asignación de recursos financieros, humanos y tecnológicos.
- Generar sinergias entre las distintas unidades de negocio.
- Incrementar el valor total de la empresa.
- Reducir riesgos mediante decisiones estratégicas bien fundamentadas.

Tipos de Estrategia Corporativa

Estrategia de Crecimiento

Se orienta a la expansión de la empresa y al incremento de su participación en el mercado. Puede lograrse mediante:

- Expansión a nuevos mercados.
- Desarrollo de nuevos productos o servicios.
- Integración vertical (hacia proveedores o clientes).
- Integración horizontal (adquisición de competidores).

Estrategia de Estabilidad

Busca mantener la situación actual de la empresa cuando el entorno es favorable o estable. Se enfoca en la eficiencia operativa, la consolidación del mercado y la mejora continua.

Estrategia de Reducción o Reestructuración

Se adopta cuando la empresa enfrenta problemas financieros, baja rentabilidad o cambios drásticos en el entorno. Incluye acciones como:

- Reducción de costos.
- Cierre de unidades no rentables.
- Desinversión o venta de activos.

Estrategia de Diversificación

Consiste en incorporar nuevos negocios a la organización:

- Diversificación relacionada: nuevos negocios vinculados al giro principal.
- Diversificación no relacionada: negocios ajenos a la actividad principal.

Importancia de la Estrategia Corporativa

La estrategia corporativa es fundamental porque:

- Proporciona una visión integral de la organización.
- Facilita la toma de decisiones estratégicas de largo plazo.
- Permite anticiparse a los cambios del entorno.
- Contribuye a la competitividad y sostenibilidad empresarial..

b) Estrategias de negocio o competitivas

Están orientadas a cómo competir eficazmente en un mercado específico. Se relacionan con la obtención de ventajas competitivas y la creación de valor para el cliente.

Las estrategias de negocio o competitivas se ubican en el nivel intermedio de la gestión estratégica y se enfocan en cómo una empresa o unidad estratégica de negocio compite dentro de un mercado específico. Su propósito central es lograr y sostener una ventaja competitiva frente a los competidores, ofreciendo mayor valor a los clientes.

A diferencia de la estrategia corporativa, que define en qué negocios participa la organización, la estrategia de negocio establece cómo competir eficazmente en cada uno de esos negocios.

Las estrategias de negocio o competitivas son el conjunto de decisiones y acciones orientadas a definir la forma en que una empresa se posiciona en su mercado, determina su propuesta de valor y enfrenta a sus competidores para alcanzar un desempeño superior.

Estas estrategias responden a preguntas clave como:

- ¿Cómo competir en el mercado?
- ¿Qué nos diferencia de los competidores?
- ¿Cómo generar valor para el cliente?

Los principales objetivos de las estrategias de negocio son:

- Alcanzar una ventaja competitiva sostenible.
- Diferenciar a la empresa frente a sus competidores.
- Incrementar la participación de mercado.
- Mejorar la rentabilidad del negocio.
- Fortalecer la posición competitiva de la empresa.

Tipos de Estrategias Competitivas (Michael Porter)

Estrategia de Liderazgo en Costos

Consiste en ofrecer productos o servicios a un costo menor que el de los competidores, manteniendo estándares aceptables de calidad.

Características:

- Eficiencia operativa.
- Control estricto de costos.
- Economías de escala.

Ejemplo: Una empresa que optimiza sus procesos productivos para ofrecer precios más bajos que la competencia.

Estrategia de Diferenciación

Busca ofrecer productos o servicios únicos que sean percibidos como diferentes y valiosos por los clientes.

Características:

- Innovación.
- Calidad superior.
- Marca fuerte.
- Servicio al cliente destacado.

Ejemplo: Una empresa que ofrece experiencias personalizadas y una marca reconocida.

Estrategia de Enfoque o Nicho

Se orienta a atender un segmento específico del mercado.

Tipos:

- Enfoque en costos.
- Enfoque en diferenciación.

Ejemplo: Una microempresa que atiende exclusivamente a turistas ecológicos con servicios especializados.

Importancia de las Estrategias Competitivas

Las estrategias de negocio son fundamentales porque:

- Definen el posicionamiento competitivo de la empresa.
- Permiten responder a las fuerzas del mercado.
- Facilitan la toma de decisiones tácticas y operativas.
- Contribuyen a la sostenibilidad del negocio.

4.4 Estrategias y ventajas competitivas

Las estrategias y ventajas competitivas representan el núcleo del desempeño superior de una empresa en su mercado. Mientras que las estrategias definen el camino a seguir para competir, la ventaja competitiva es el resultado de ejecutar

dichas estrategias de manera efectiva, logrando una posición favorable y sostenible frente a los competidores.

En entornos altamente competitivos, comprender la relación entre estrategia y ventaja competitiva es fundamental para que las organizaciones logren diferenciarse, generar valor y asegurar su permanencia en el mercado.

La ventaja competitiva se define como la capacidad de una empresa para crear mayor valor que sus competidores, ya sea ofreciendo precios más bajos, productos o servicios diferenciados, o atendiendo de manera más eficiente a un segmento específico del mercado.

Una ventaja competitiva es sostenible cuando resulta difícil de imitar por los competidores y se mantiene en el tiempo.

Relación entre Estrategias y Ventaja Competitiva

Las estrategias competitivas son el medio mediante el cual la empresa busca alcanzar una ventaja competitiva. Una estrategia bien formulada y correctamente implementada permite:

- Posicionar a la empresa de manera favorable en el mercado.
- Aprovechar fortalezas internas.
- Responder eficazmente a las condiciones del entorno.
- Generar valor para el cliente y para la organización.

Tipos de Ventajas Competitivas

Ventaja en Costos

Se logra cuando la empresa produce u ofrece bienes o servicios a un costo menor que sus competidores.

Fuentes principales:

- Eficiencia operativa.
- Economías de escala.
- Control de costos y gastos.

Ventaja por Diferenciación

Se basa en ofrecer productos o servicios únicos que sean percibidos como valiosos por los clientes.

Fuentes principales:

- Calidad superior.
- Innovación.
- Marca y reputación.
- Servicio al cliente.

Ventaja por Enfoque

Consiste en atender un segmento específico del mercado de manera más efectiva que los competidores.

Fuentes principales:

- Especialización.
- Conocimiento profundo del cliente.
- Adaptación de la oferta a necesidades concretas.

Estrategias para Construir Ventajas Competitivas

Las empresas pueden desarrollar ventajas competitivas mediante diversas estrategias, entre ellas:

- Innovación continua en productos y procesos.
- Mejora constante de la calidad.
- Desarrollo del capital humano.
- Uso eficiente de recursos y tecnología.
- Orientación al cliente.

Importancia de las Ventajas Competitivas

Las ventajas competitivas son esenciales porque:

- Permiten obtener mejores resultados financieros.
- Incrementan la participación de mercado.
- Fortalecen la posición estratégica de la empresa.
- Contribuyen a la sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

4.5 Adopción de un modelo para la formulación de estrategias

La selección de un modelo estratégico adecuado permite estructurar la formulación de estrategias de forma coherente y adaptable a las condiciones reales de la organización.

Modelos destacados:

- **Modelo del Proceso Estratégico Clásico:** Incluye análisis del entorno, formulación, implementación y control estratégico.
- **Modelo de Ansoff:** Propone estrategias de crecimiento basadas en la combinación de productos y mercados: penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación.
- **Modelo de Mintzberg:** Reconoce que las estrategias no siempre son planificadas, sino que pueden surgir como respuesta a eventos imprevistos (estrategias emergentes).
- **Modelo del Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton):** Integra objetivos estratégicos y métricas en distintas áreas para alinear el desempeño con la estrategia general.
- **Modelo Canvas:** Representa visualmente los componentes clave del modelo de negocio, favoreciendo la formulación de propuestas de valor y estrategias operativas.

Cada organización deberá elegir el modelo que mejor se adapte a su contexto, estructura, cultura y recursos disponibles

Capítulo V: Implementación de la Estrategia

La implementación estratégica es el proceso mediante el cual las decisiones formuladas durante la planificación se traducen en acciones concretas y operativas dentro de la organización. A diferencia de la formulación estratégica, que es esencialmente analítica, la implementación es eminentemente práctica y requiere de coordinación, liderazgo, cultura organizacional y gestión de recursos. El éxito estratégico depende tanto de una buena formulación como de una implementación efectiva.

5.1 Relación entre formulación e implementación de la estrategia

La formulación e implementación de la estrategia son procesos interdependientes. La primera define el **qué hacer** y la segunda **cómo hacerlo**. Si bien una estrategia mal formulada difícilmente será efectiva, una estrategia bien concebida también puede fracasar si no se implementa adecuadamente.

Factores que vinculan formulación e implementación:

- **Coherencia entre objetivos y recursos.**
- **Participación de los líderes en ambas fases.**
- **Comunicación clara del propósito estratégico.**
- **Capacidad organizativa para la ejecución.**

La implementación debe ser considerada desde el momento de la formulación para garantizar su viabilidad.

5.2 Naturaleza de la implementación de la estrategia

La implementación es un proceso complejo y multifacético que implica:

- **Asignación de recursos.**
- **Desarrollo de estructuras organizacionales.**
- **Motivación y liderazgo del capital humano.**
- **Establecimiento de sistemas de control y evaluación.**

Su naturaleza es dinámica, ya que requiere ajustes constantes según los cambios en el entorno o en la organización misma.

NATURALEZA DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

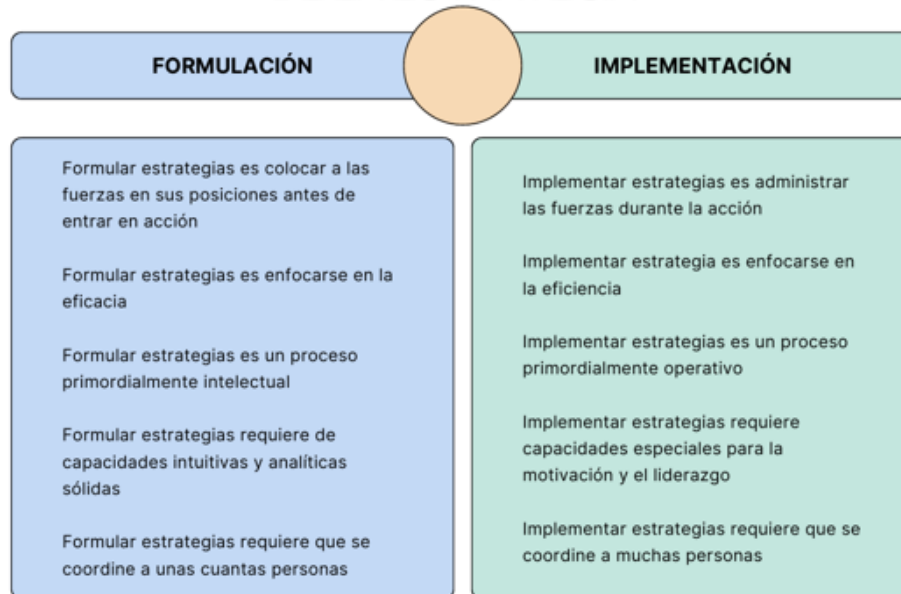


Fig. 24 Naturaleza de la Implementación de la estrategia

5.3 Objetivos Anuales y Políticas de Distribución

En la gestión estratégica aplicada a **microempresas turísticas y comerciales**, los **objetivos anuales** y las **políticas de distribución** representan herramientas fundamentales para convertir la estrategia en resultados concretos. Los objetivos anuales permiten operacionalizar la visión y los objetivos de largo plazo, mientras que las políticas de distribución definen cómo el producto o servicio llega al cliente final, influyendo directamente en la competitividad, la satisfacción del cliente y la rentabilidad.

Este capítulo desarrolla el tema con un enfoque práctico–académico, incorporando **cuadros, tablas, esquemas**, así como su **vinculación con indicadores de desempeño (KPI)** y con herramientas de análisis estratégico como la **matriz FODA** y la **matriz PEYEA**, con especial énfasis en el contexto de las microempresas.

5.3.1 Objetivos anuales

Los objetivos anuales son metas específicas que la empresa establece para un periodo de doce meses, derivadas directamente de los objetivos estratégicos. En las microempresas turísticas y comerciales, estos objetivos permiten enfocar

esfuerzos, optimizar recursos limitados y evaluar de manera objetiva el desempeño organizacional.

Características de los objetivos anuales

Los objetivos anuales deben cumplir con las siguientes características:

- **Claridad:** Definen con precisión qué se desea lograr.
- **Medición:** Se expresan en términos cuantificables o verificables.
- **Realismo:** Consideran las capacidades financieras, humanas y operativas de la microempresa.
- **Coherencia estratégica:** Guardan relación directa con la misión, visión y análisis estratégico.
- **Temporalidad:** Se establecen para un periodo anual claramente delimitado.

Área funcional	Objetivo anual	Indicador (KPI)	Meta anual	Responsable
Finanzas	Incrementar ingresos por ventas	Crecimiento de ventas (%)	+12 %	Propietario / Administrador
Marketing	Aumentar afluencia de clientes	Número de clientes mensuales	+15 %	Encargado de ventas
Operaciones	Reducir tiempos de servicio	Tiempo promedio de atención	-10 %	Supervisor operativo
Recursos humanos	Capacitar personal	Horas de capacitación empleado	20 por horas	Responsable de RH
Servicio cliente	Mejorar satisfacción al cliente	Índice de satisfacción (NPS)	de ≥ 85 %	Todo el equipo

Fig. 25 Matriz de objetivos anuales por área funcional

Aplicable a microempresas turísticas (restaurantes, hoteles pequeños, tours) y comerciales.

5.3.2 Vinculación de los objetivos anuales con el análisis FODA

Los objetivos anuales deben formularse considerando los resultados del análisis **FODA**, ya que este permite identificar prioridades estratégicas realistas.

Esquema de vinculación FODA–Objetivos

- **Fortalezas:** Se traducen en objetivos de crecimiento y aprovechamiento.
- **Oportunidades:** Originan objetivos de expansión y posicionamiento.
- **Debilidades:** Generan objetivos de mejora interna.
- **Amenazas:** Dan lugar a objetivos defensivos o de reducción de riesgos.

Elemento FODA	Situación detectada	Objetivo anual
Fortaleza	Ubicación cercana a zona turística	Incrementar ventas en temporada alta
Oportunidad	Crecimiento del turismo local	Ampliar canales de distribución
Debilidad	Bajo uso de redes sociales	Implementar estrategia digital
Amenaza	Competencia informal	Diferenciar el servicio

Fig. 26 Relación FODA–Objetivos anuales

5.3.3 Políticas de distribución

Las **políticas de distribución** establecen los lineamientos para llevar el producto o servicio al mercado objetivo. En microempresas turísticas y comerciales, una adecuada política de distribución permite ampliar la cobertura del mercado, mejorar la experiencia del cliente y optimizar costos logísticos.

Tipos de distribución en microempresas

- **Distribución directa:** Venta en punto físico, atención directa al cliente.
- **Distribución digital:** Plataformas en línea, redes sociales, aplicaciones de entrega.
- **Distribución intermediada:** Alianzas con agencias, plataformas turísticas o revendedores.

Tipo de empresa	Canal de distribución	Política recomendada
Restaurante	Directo y digital	Entregas rápidas y pedidos en línea
Hotel pequeño	Plataformas turísticas	Tarifas competitivas y reservas flexibles
Tienda local	Venta física y redes sociales	Promociones locales y servicio personalizado

Fig. 27 Políticas de distribución aplicadas a microempresas

5.3.4 Relación con indicadores de desempeño (KPI)

Los **indicadores clave de desempeño (KPI)** permiten evaluar el cumplimiento de los objetivos anuales y la efectividad de las políticas de distribución.

KPI frecuentes en microempresas turísticas y comerciales

- Crecimiento de ventas.
- Nivel de ocupación o afluencia.
- Tiempo de entrega o atención.
- Satisfacción del cliente.
- Rotación de inventarios.

Objetivo anual	Política de distribución	KPI asociado
Aumentar ventas	Ampliar canales digitales	Ventas mensuales
Mejorar servicio	Optimizar logística	Tiempo de atención
Incrementar clientes	Alianzas estratégicas	Número de clientes

Fig. 28 Objetivos, políticas de distribución y KPI

5.3.5 Vinculación con la matriz PEYEA

La **matriz PEYEA (Posición Estratégica y Evaluación de la Acción)** es una herramienta fundamental para **vincular el análisis estratégico con la toma de decisiones**, ya que permite identificar la **posición estratégica global de la empresa** y orientar la selección de estrategias coherentes con su realidad interna y externa. En el contexto de **microempresas turísticas o comerciales**, la matriz PEYEA facilita decisiones prácticas, realistas y alineadas con sus capacidades.

Relación entre los objetivos estratégicos y la matriz PEYEA

Los objetivos estratégicos definidos en la planeación deben ser coherentes con la posición que arroja la matriz PEYEA. Esta matriz se construye a partir de cuatro dimensiones clave:

Dimensión	Enfoque	Implicación estratégica
Fuerza financiera (FF)	Liquidez, rentabilidad, flujo de efectivo	Capacidad para crecer e invertir
Ventaja competitiva (VC)	Calidad, precios, diferenciación	Posicionamiento frente a competidores
Estabilidad del entorno (EE)	Inflación, demanda, estacionalidad	Nivel de riesgo externo

Dimensión	Enfoque	Implicación estratégica
Fuerza de la industria (FI)	Crecimiento del sector, barreras de entrada	Atractivo del mercado

Resultado de la matriz PEYEA	Tipo de estrategia recomendada	Vinculación con objetivos organizacionales
Posición agresiva	Crecimiento, expansión, diversificación	Expandirse a nuevos mercados, aumentar ventas, invertir en infraestructura
Posición competitiva	Mejora de procesos, diferenciación	Incrementar calidad del servicio, fortalecer la marca
Posición conservadora	Estabilidad, eficiencia, control de costos	Mantener participación de mercado, optimizar recursos
Posición defensiva	Reducción, reestructuración	Sobrevivencia, disminución de gastos, enfoque en nichos

Fig. 29 Vinculación entre objetivos y resultados de la matriz PEYEA

Aplicación práctica en microempresas turísticas

En una **microempresa turística**, como un restaurante, hotel pequeño o prestador de servicios recreativos, la vinculación se presenta de la siguiente manera:

Ejemplo:

Si la matriz PEYEA indica una **posición competitiva**, los objetivos estratégicos deberán enfocarse en:

- Diferenciación del servicio al cliente
- Mejora de la experiencia del visitante
- Capacitación del personal
- Uso de redes sociales para posicionamiento

Estos objetivos se integran en los **planes funcionales** (mercadotecnia, operaciones y finanzas), asegurando coherencia entre análisis y ejecución.



Fig. 30 Integración de la matriz PEYEA en la planeación estratégica

1. Análisis interno y externo

Este elemento constituye la **base del proceso de planeación estratégica**, ya que permite conocer la situación real de la empresa y su entorno.

a) Análisis interno

Evalúa los **recursos, capacidades y procesos internos** de la organización para identificar fortalezas y debilidades. Incluye aspectos como:

- Recursos financieros (liquidez, rentabilidad, endeudamiento).
- Recursos humanos (competencias, experiencia, clima laboral).
- Operaciones y procesos (eficiencia, calidad del servicio).
- Mercadotecnia (posicionamiento, fidelización de clientes).
- Dirección y organización (liderazgo, estructura, toma de decisiones).

Propósito: determinar qué puede hacer bien la empresa y en qué áreas requiere mejora.

b) Análisis externo

Analiza los **factores del entorno** que influyen en la empresa, pero que no controla directamente:

- Entorno general: económico, social, político, tecnológico y ambiental.

- Entorno competitivo: clientes, proveedores, competidores y productos sustitutos.

Propósito: identificar oportunidades que pueden aprovecharse y amenazas que deben enfrentarse.

2. Matriz PEYEA (Posición Estratégica y Evaluación de la Acción)

La matriz PEYEA es una **herramienta cuantitativa** que integra los resultados del análisis interno y externo para determinar la **posición estratégica global** de la empresa.

Evalúa cuatro dimensiones:

- **Fortaleza financiera (FF)**
- **Ventaja competitiva (VC)**
- **Estabilidad del entorno (EE)**
- **Fuerza de la industria (FI)**

Cada dimensión se califica y se representa en un plano cartesiano, generando un vector que indica la orientación estratégica.

Propósito: traducir el diagnóstico estratégico en una posición clara para la toma de decisiones.

3. Definición de la posición estratégica

Con base en el resultado de la matriz PEYEA, la empresa se ubica en una de las siguientes posiciones:

- **Agresiva:** fuerte internamente y con entorno favorable.
- **Conservadora:** estabilidad financiera, pero entorno moderado.
- **Defensiva:** debilidad interna y entorno adverso.
- **Competitiva:** fortaleza interna con entorno desafiante.

Propósito: orientar el tipo de estrategias más adecuadas para la empresa, evitando decisiones empíricas o improvisadas.

4. Formulación de objetivos

Una vez definida la posición estratégica, se establecen los **objetivos estratégicos**, los cuales deben ser:

- Claros

- Medibles
- Alcanzables
- Relevantes
- Con un plazo definido

Los objetivos pueden formularse a nivel:

- Organizacional
- Funcional (ventas, finanzas, operaciones, recursos humanos)

Propósito: convertir la orientación estratégica en metas concretas que guíen la acción empresarial.

5. Selección de estrategias

En esta etapa se determinan las **estrategias específicas** para alcanzar los objetivos planteados, coherentes con la posición estratégica obtenida.

Ejemplos de estrategias:

- Crecimiento (expansión de mercado, nuevos servicios).
- Competitivas (diferenciación, liderazgo en costos).
- Defensivas (reducción de gastos, reestructuración).
- De estabilidad (consolidación del mercado actual).

Propósito: elegir el curso de acción más conveniente para el contexto interno y externo de la empresa.

6. Implementación y control

La implementación consiste en **poner en práctica las estrategias seleccionadas**, asignando:

- Recursos humanos
- Recursos financieros
- Responsables
- Tiempos de ejecución

El control estratégico implica:

- Establecer indicadores de desempeño.
- Medir resultados reales frente a lo planeado.
- Aplicar acciones correctivas cuando sea necesario.

Propósito: asegurar que la estrategia se ejecute adecuadamente y genere los resultados esperados.

5.4 Cambio y cultura de apoyo a la estrategia

La implementación exitosa de la estrategia no depende únicamente de planes y objetivos, sino de la capacidad de la organización para gestionar el cambio y de la existencia de una cultura organizacional que apoye la estrategia. En el contexto de las microempresas turísticas y comerciales, donde las estructuras son simples pero las resistencias pueden ser significativas, el cambio y la cultura adquieren un papel decisivo para asegurar la continuidad y competitividad del negocio.

5.4.1 El cambio organizacional en la implementación de la estrategia

El cambio organizacional se refiere al proceso mediante el cual una empresa modifica su estructura, procesos, tecnologías o comportamientos con el fin de adaptarse al entorno y ejecutar su estrategia. En la gestión estratégica, el cambio es una condición permanente más que un evento aislado.

En las microempresas, los cambios suelen estar relacionados con:

- Ajustes en la forma de atender al cliente.
- Incorporación de tecnologías digitales.
- Modificación de procesos operativos.
- Nuevas formas de comercialización y distribución.

Proceso básico de cambio organizacional

El cambio organizacional es un **proceso sistemático y planificado** mediante el cual una empresa adapta su estructura, procesos y cultura para responder a las exigencias del entorno y apoyar la estrategia empresarial.

1. Diagnóstico

El diagnóstico consiste en identificar la **situación actual de la organización** y las causas que hacen necesario el cambio.

Incluye:

- Análisis del desempeño organizacional.
- Identificación de problemas operativos, administrativos o culturales.
- Evaluación del entorno interno y externo.
- Detección de resistencias al cambio.

Propósito: comprender qué debe cambiarse y por qué, evitando decisiones basadas en suposiciones.

2. Planeación del cambio

En esta etapa se diseña el **plan de cambio**, definiendo con claridad las acciones a realizar.

Incluye:

- Definición de objetivos del cambio.
- Selección de estrategias y acciones específicas.
- Asignación de responsables y recursos.
- Establecimiento de tiempos y criterios de evaluación.
- Diseño de estrategias de comunicación y capacitación.

Propósito: estructurar el cambio de forma ordenada y realista, alineada con la estrategia organizacional.

3. Implementación

La implementación implica ejecutar las acciones planeadas para llevar a cabo el cambio.

Incluye:

- Aplicación de nuevos procesos o estructuras.
- Capacitación del personal.
- Comunicación constante de los avances.
- Manejo de la resistencia al cambio.
- Seguimiento operativo de las acciones.

Propósito: transformar la planeación en acciones concretas dentro de la organización.

4. Evaluación y ajuste

Esta etapa consiste en medir los **resultados del cambio** y realizar ajustes cuando sea necesario.

Incluye:

- Comparación de resultados esperados vs. resultados reales.
- Evaluación del impacto en el desempeño organizacional.
- Identificación de desviaciones.
- Aplicación de acciones correctivas y mejoras continuas.

Propósito: asegurar que el cambio genere los beneficios esperados y se consolide en la organización.



Fig. 31 Proceso básico de cambio organizacional

Este esquema permite visualizar el cambio como un ciclo continuo, alineado con la mejora permanente.

5.4.2 Tipos de cambio organizacional

El cambio puede clasificarse según su alcance y naturaleza:

- **Cambio incremental:** Ajustes graduales en procesos o prácticas existentes.
- **Cambio radical:** Transformaciones profundas que alteran la forma de operar.
- **Cambio reactivo:** Respuesta a presiones externas.
- **Cambio proactivo:** Anticipación a oportunidades o amenazas.

Tipo de cambio	Descripción	Ejemplo en microempresa
Incremental	Mejoras graduales	Optimizar tiempos de atención
Radical	Transformación profunda	Digitalizar completamente ventas
Reactivo	Respuesta al entorno	Ajustar precios por competencia
Proactivo	Anticipación estratégica	Implementar reservas en línea

Fig. 32 Tipos de cambio y ejemplos en microempresas

5.4.3 Resistencia al cambio

La resistencia al cambio es el conjunto de actitudes, comportamientos y reacciones individuales o colectiva que surgen cuando los miembros de una organización perciben el cambio como una amenaza a su estabilidad, seguridad o forma habitual de trabajar.

Es un fenómeno natural y predecible, especialmente en procesos de cambio organizacional.

1. Causas de la resistencia al cambio

a) Causas individuales

- Miedo a lo desconocido.
- Pérdida de seguridad laboral o estatus.
- Falta de confianza en la dirección.
- Hábitos arraigados.
- Percepción de incapacidad para adaptarse.

b) Causas organizacionales

- Cultura organizacional rígida.
- Comunicación deficiente del cambio.
- Experiencias previas negativas.
- Falta de participación del personal.
- Sistemas de recompensas no alineados con el cambio.

2. Tipos de resistencia al cambio

- Abierta: manifestaciones directas como quejas, desacuerdos o rechazo explícito.
- Encubierta: retrasos, apatía, bajo compromiso o sabotaje pasivo.
- Individual: respuestas personales al cambio.
- Colectiva: resistencia grupal o sindical.

3. Manifestaciones de la resistencia

- Disminución del rendimiento.
- Aumento de errores.
- Ausentismo o rotación de personal.
- Conflictos internos.
- Falta de colaboración.

4. Estrategias para manejar la resistencia al cambio

- Comunicación clara y constante: explicar el porqué, el cómo y los beneficios del cambio.
- Participación del personal: involucrar a los colaboradores en el proceso.
- Capacitación y apoyo: desarrollar habilidades necesarias para el cambio.
- Liderazgo efectivo: líderes comprometidos y congruentes.
- Reconocimiento e incentivos: reforzar conductas alineadas al cambio.
- Implementación gradual: reducir la percepción de riesgo.

5. Importancia de gestionar la resistencia al cambio

Una adecuada gestión de la resistencia:

- Facilita la aceptación del cambio.
- Reduce conflictos organizacionales.
- Incrementa el compromiso del personal.
- Asegura el éxito de la estrategia organizacional.

5.4.4 Cultura organizacional y estrategia

La **cultura organizacional** es el conjunto de valores, creencias, normas y comportamientos compartidos que influyen en la manera en que las personas actúan dentro de la empresa. Una cultura alineada con la estrategia actúa como un facilitador de la implementación.

En microempresas turísticas y comerciales, la cultura suele reflejar directamente los valores del propietario o fundador.

Elemento cultural	Descripción	Impacto en la estrategia
Valores	Principios compartidos	Guían decisiones
Normas	Reglas de conducta	Establecen disciplina
Creencias	Ideas aceptadas	Influyen en actitudes
Símbolos	Imagen e identidad	Refuerzan pertenencia

Fig. 33 Elementos de la cultura organizacional

5.4.5 Cultura de apoyo a la estrategia

La **cultura de apoyo a la estrategia** se refiere al conjunto de **valores, creencias, normas y prácticas organizacionales** que favorecen la formulación, implementación y consolidación de la estrategia empresarial. Una cultura alineada

con la estrategia facilita el cambio, mejora el desempeño y fortalece la competitividad de la organización.

Concepto de cultura organizacional

La cultura organizacional es la forma en que una empresa:

- Piensa
- Actúa
- Toma decisiones
- Responde a los problemas y oportunidades

Se manifiesta en:

- Valores compartidos
- Comportamientos cotidianos
- Estilos de liderazgo
- Normas formales e informales

Relación entre cultura y estrategia

La cultura puede:

- **Impulsar la estrategia**, cuando existe coherencia entre valores y objetivos.
- **Obstaculizar la estrategia**, cuando las prácticas culturales contradicen las decisiones estratégicas.

Ejemplo:

Una estrategia de diferenciación basada en servicio al cliente difícilmente tendrá éxito si la cultura no valora la atención, la innovación o el trabajo en equipo.

Elementos de una cultura de apoyo a la estrategia

Una cultura alineada con la estrategia se caracteriza por:

- **Orientación a resultados:** enfoque en el logro de objetivos.
- **Compromiso del personal:** sentido de pertenencia y responsabilidad.
- **Comunicación abierta:** flujo claro de información.
- **Aprendizaje continuo:** disposición al cambio y mejora.
- **Liderazgo congruente:** directivos que actúan conforme a la estrategia.
- **Trabajo colaborativo:** coordinación entre áreas.

Cultura, cambio organizacional y estrategia

La cultura juega un papel clave en los procesos de cambio organizacional:

- Reduce la resistencia al cambio.
- Facilita la adopción de nuevas prácticas.
- Refuerza comportamientos estratégicos deseados.

Cuando la cultura no está alineada con la estrategia, es necesario **gestionar el cambio cultural**, lo cual implica modificar hábitos, actitudes y valores organizacionales.

Estrategias para fortalecer una cultura de apoyo a la estrategia

- Definir y comunicar valores estratégicos.
- Alinear objetivos individuales con objetivos organizacionales.
- Capacitar al personal conforme a la estrategia.
- Reconocer y recompensar conductas estratégicas.
- Promover el liderazgo participativo.
- Fomentar la comunicación y el trabajo en equipo.

5.4.6 Cambio, cultura y desempeño estratégico

El cambio y la cultura organizacional influyen directamente en el desempeño estratégico. Una cultura resistente al cambio limita la ejecución, mientras que una cultura alineada fortalece la ventaja competitiva.

Este esquema muestra cómo la cultura actúa como un puente entre la formulación estratégica y los resultados.



Fig. 34 Relación cambio–cultura–estrategia

5.5 El factor humano y la compensación en la implementación de la estrategia

El factor humano constituye el eje central para que la estrategia formulada se convierta en resultados reales. Las personas ejecutan procesos, atienden clientes, toman decisiones y sostienen la cultura organizacional. En este sentido, los sistemas de compensación (monetarios y no monetarios) funcionan como mecanismos de alineación entre los objetivos estratégicos de la empresa y el desempeño individual y colectivo.

En microempresas turísticas y comerciales, donde los recursos son limitados y los roles suelen ser multifuncionales, una adecuada gestión del talento humano y un esquema de compensación coherente pueden marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de la estrategia.

5.5.1 El factor humano como eje de la estrategia

El factor humano se refiere al conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, valores y comportamientos de los colaboradores que influyen directamente en la ejecución estratégica.

Elementos clave del factor humano:

- Competencias laborales (saber, saber hacer y saber ser).
- Motivación y compromiso organizacional.
- Liderazgo y trabajo en equipo.
- Cultura organizacional orientada a la estrategia.
- Comunicación interna efectiva.

Relación entre estrategia y factor humano



Fig. 35 Relación entre estrategia y factor humano

5.5.2 La compensación como herramienta estratégica

La compensación es el conjunto de retribuciones que recibe el colaborador a cambio de su trabajo. No se limita al salario, sino que incluye incentivos, prestaciones y reconocimientos que influyen en la motivación y el desempeño.

Desde la perspectiva estratégica, la compensación debe:

- Reforzar comportamientos alineados con la estrategia.
- Incentivar el logro de objetivos.
- Retener talento clave.
- Fomentar la productividad y la calidad del servicio.

Tipo de compensación	Descripción	Contribución a la estrategia	Ejemplo en microempresa
Compensación económica directa	Salario base, pago por hora, comisiones	Asegura estabilidad y compromiso básico	Sueldo semanal para empleados de atención al cliente
Compensación económica variable	Bonos, incentivos por metas, propinas	Motiva el logro de objetivos estratégicos	Bono por incremento en ventas mensuales
Compensación económica indirecta	Prestaciones, apoyos, descuentos	Incrementa la lealtad del personal	Alimentos incluidos durante la jornada
Compensación no económica	Reconocimiento, capacitación, flexibilidad	Fortalece la motivación y el sentido de pertenencia	Reconocimiento al empleado del mes

Fig. 36 Tipos de compensación y su contribución estratégica

5.5.3 Alineación entre desempeño, compensación y estrategia

Para que la compensación cumpla su función estratégica, debe estar vinculada a indicadores de desempeño claro y medible, derivados de los objetivos organizacionales.

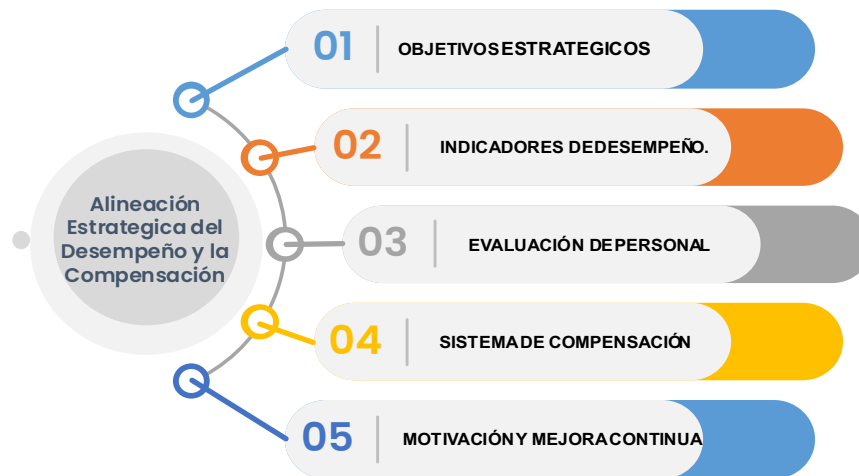


Fig. 37 Alineación estratégica del desempeño y la compensación

5.5.4 Aplicación en microempresas turísticas y comerciales

En microempresas, la implementación de sistemas formales puede ser sencilla pero efectiva:

- Definir metas claras y alcanzables.
- Utilizar incentivos de bajo costo pero alto impacto.
- Reconocer públicamente el buen desempeño.
- Capacitar al personal en servicio al cliente y procesos clave.

Puesto	Objetivo estratégico asociado	Indicador	Tipo de compensación	Incentivo
Vendedor	Incrementar ventas	Ventas mensuales	Variable	Bono del 5% sobre meta
Recepcionista	Mejorar satisfacción del cliente	Encuestas de servicio	No económica	Reconocimiento mensual
Encargado operativo	Reducir errores operativos	Número de incidencias	Mixta	Bono y capacitación

Fig. 38 Ejemplo de esquema básico de compensación estratégica

El factor humano y la compensación constituyen pilares fundamentales en la implementación de la estrategia. Cuando las personas comprenden la estrategia, cuentan con las competencias necesarias y reciben una compensación alineada a su desempeño, la organización incrementa significativamente sus probabilidades de alcanzar los objetivos estratégicos, incluso en contextos de recursos limitados como las microempresas.

5.6 Desarrollo de planes, programas, procedimientos y presupuesto para la implementación estratégica (por áreas funcionales)

Una vez definida la estrategia, su éxito depende de la capacidad de la organización para **traducirla en acciones concretas**, coordinadas y medibles. Para ello, es indispensable desarrollar **planes, programas, procedimientos y presupuestos** que orienten la actuación de cada área funcional, asegurando la alineación entre los objetivos estratégicos y las actividades operativas.

En las microempresas turísticas y comerciales, donde una misma persona puede desempeñar varias funciones, la claridad en estos elementos resulta clave para evitar improvisaciones, duplicidad de esfuerzos y uso ineficiente de los recursos.

5.6.1 Planes estratégicos por áreas funcionales

Los **planes funcionales** son documentos que detallan cómo cada área contribuirá al logro de la estrategia general. Estos planes deben derivarse directamente de los **objetivos estratégicos** y establecer metas claras, responsables y plazos definidos.

Área funcional	Objetivo estratégico	Acciones clave	Responsable
Dirección	Coordinar la implementación de la estrategia	Supervisión, toma de decisiones, evaluación	Propietario / Gerente
Mercadotecnia	Incrementar ventas y posicionamiento	Promoción, redes sociales, alianzas	Encargado de ventas
Operaciones	Mejorar eficiencia y calidad del servicio	Estandarización de procesos, control	Supervisor operativo
Recursos Humanos	Desarrollar y retener talento	Capacitación, evaluación del desempeño	Responsable administrativo
Finanzas	Optimizar el uso de recursos	Control de gastos, presupuestos	Administrador

Fig. 39 Planes estratégicos por área funcional

5.6.2 Programas de acción estratégica

Los **programas** son conjuntos estructurados de actividades que permiten ejecutar los planes. Cada programa especifica **qué se hará, cómo, cuándo y con qué recursos**.

Programa	Objetivo	Actividades principales	Horizonte
Programa de mejora del servicio	Elevar la satisfacción del cliente	Capacitación, encuestas, estandarización	Corto plazo
Programa de promoción comercial	Aumentar la demanda	Campañas digitales, convenios	Mediano plazo
Programa de eficiencia operativa	Reducir costos	Revisión de procesos, control de insumos	Mediano plazo
Programa de capacitación	Fortalecer competencias	Cursos internos, aprendizaje en el trabajo	Continuo

Fig. 40 Ejemplo de programas estratégicos en microempresas

5.6.3 Procedimientos como soporte de la estrategia

Los **procedimientos** constituyen un elemento fundamental para la implementación estratégica, ya que transforman los planes y programas en **acciones operativas estandarizadas**. A través de los procedimientos, la estrategia se traduce en instrucciones claras que orientan el comportamiento del personal, reducen la improvisación y aseguran la coherencia entre lo planeado y lo ejecutado.

En las microempresas turísticas y comerciales, donde los procesos suelen ser informales y el personal desempeña múltiples funciones, los procedimientos permiten **ordenar el trabajo**, mejorar la eficiencia operativa y garantizar una experiencia consistente para el cliente.

Importancia estratégica de los procedimientos

Desde la perspectiva de la gestión estratégica, los procedimientos cumplen las siguientes funciones:

- Aseguran la **alineación operativa** con los objetivos estratégicos.
- Estandarizan actividades críticas para la calidad del servicio.
- Reducen errores, tiempos muertos y costos.
- Facilitan la capacitación del personal.
- Permiten el control y la evaluación del desempeño.

Relación entre estrategia y procedimientos

Los procedimientos actúan como un **punto** entre la estrategia y la operación diaria.

Este vínculo garantiza que cada actividad cotidiana contribuya al logro de los objetivos estratégicos.



Fig. 41 Relación entre estrategia y procedimientos

Características de procedimientos alineados con la estrategia

Para que los procedimientos realmente apoyen la estrategia, deben cumplir con las siguientes características:

Característica	Descripción
Claridad	Instrucciones sencillas y comprensibles
Simplicidad	Adaptados al tamaño y recursos de la microempresa
Orientación al cliente	Enfocados en la calidad del servicio
Flexibilidad	Capacidad de ajuste ante cambios del entorno
Control	Permiten medir tiempos, costos y resultados

Procedimiento: Atención al cliente en microempresa turística/comercial

Etapa	Actividad	Responsable	Objetivo estratégico
1	Recepción del cliente	Personal de contacto	Generar buena primera impresión
2	Identificación de necesidades	Vendedor / recepcionista	Ofrecer solución adecuada
3	Prestación del servicio	Área operativa	Asegurar calidad y satisfacción

Etapa	Actividad	Responsable	Objetivo estratégico
4	Cobro y cierre	Caja / administración	Garantizar ingresos y control
5	Retroalimentación	Responsable del área	Mejora continua del servicio

Fig. 42 Ejemplo de procedimiento operativo estratégico

Este procedimiento contribuye directamente a objetivos estratégicos como **fidelización de clientes, mejora del servicio y posicionamiento de la empresa.**

Procedimientos por área funcional

Los procedimientos deben diseñarse de acuerdo con las áreas funcionales de la empresa.

Área funcional	Procedimientos clave
Mercadotecnia	Atención de clientes, promociones, seguimiento
Operaciones	Prestación del servicio, control de insumos
Recursos Humanos	Capacitación, evaluación del desempeño
Finanzas	Registro de ingresos y gastos, control de caja
Dirección	Supervisión, toma de decisiones y control

Fig. 43 Procedimientos Areas Funcionales

Beneficios de los procedimientos en microempresas

- Mayor orden y disciplina operativa.
- Mejora en la calidad y consistencia del servicio.
- Reducción de la dependencia del propietario.
- Facilita el crecimiento y la replicabilidad del negocio.
- Mayor control sobre la ejecución estratégica.

5.6.4 Presupuesto como herramienta de implementación estratégica

El **presupuesto** traduce la estrategia en términos financieros, asignando recursos a planes y programas. En microempresas, el presupuesto es fundamental para **priorizar acciones** y evitar desequilibrios financieros.

Principios del presupuesto estratégico

- Alineación con los objetivos estratégicos.
- Realismo y control.
- Priorización de actividades clave.
- Seguimiento y ajuste continuo.

Área	Concepto	Monto estimado	Prioridad
Mercadotecnia	Publicidad digital	\$8,000	Alta
Operaciones	Insumos y mantenimiento	\$12,000	Alta
Recursos Humanos	Capacitación	\$4,000	Media
Finanzas	Software básico / control	\$3,000	Media
Dirección	Evaluación y control	\$2,000	Baja

Fig. 44 Presupuesto por área funcional (ejemplo)

5.6.5 Integración de planes, programas, procedimientos y presupuesto

La implementación estratégica solo es efectiva cuando los **planes, programas, procedimientos y el presupuesto** operan de manera **integrada, coherente y alineada** con los objetivos estratégicos de la organización. Estos elementos no deben desarrollarse de forma aislada, ya que su correcta articulación permite transformar la estrategia en acciones concretas, coordinadas y medibles.

En las microempresas turísticas y comerciales, esta integración resulta especialmente relevante debido a la limitación de recursos y a la estructura organizacional simplificada, donde una mala coordinación puede generar desperdicio de esfuerzos y recursos.

Enfoque sistémico de la integración

La integración implica comprender a la empresa como un **sistema**, en el cual cada elemento cumple una función específica pero interdependiente:

- **Los planes** definen qué se quiere lograr por área funcional.
- **Los programas** establecen cómo se llevarán a cabo las acciones.
- **Los procedimientos** indican la forma correcta y estandarizada de ejecutar las actividades.
- **El presupuesto** asigna los recursos necesarios para hacer viable la ejecución.

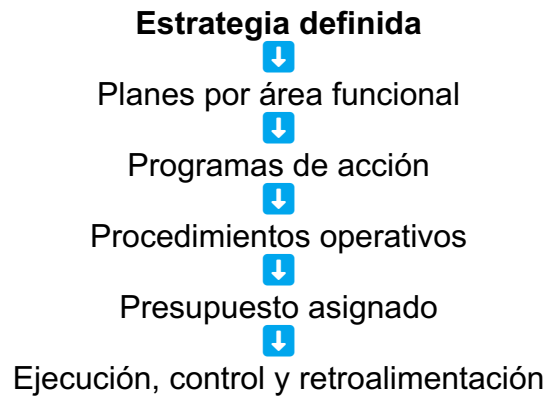
Cuando estos componentes están alineados, se garantiza la coherencia entre la planeación y la operación diaria.

Elemento	Función principal	Contribución a la estrategia
Planes	Definir objetivos y metas	Dirección y alineación
Programas	Organizar actividades	Ejecución ordenada
Procedimientos	Estandarizar acciones	Calidad y control
Presupuesto	Asignar recursos	Viabilidad financiera

Fig. 45 Relación funcional entre los elementos

Proceso de integración estratégica

La integración se logra siguiendo una secuencia lógica y continua:



Este proceso permite que cada acción operativa tenga un **respaldo estratégico y financiero**, evitando la improvisación.

Objetivo estratégico	Plan	Programa	Procedimiento	Presupuesto
Mejorar calidad del servicio	Plan de atención al cliente	Programa de capacitación	Procedimiento de servicio	Capacitación y materiales
Incrementar ventas	Plan comercial	Programa promocional	Procedimiento de ventas	Publicidad y comisiones
Reducir costos	Plan de eficiencia	Programa de control	Procedimiento operativo	Optimización de recursos

Fig. 46 Ejemplo de integración en una microempresa turística

Beneficios de la integración

La integración de estos elementos genera múltiples beneficios para la organización:

- Coherencia entre estrategia y operación.
- Uso eficiente de recursos financieros.
- Mayor claridad en responsabilidades.
- Mejora del control y seguimiento.
- Incremento en la probabilidad de éxito estratégico.

5.7 Modelos de despliegue (Catch Ball y Hoshin Planning, entre otros)

Modelo Catch Ball.

El catch ball es un tipo de negociación fundada en el análisis de los fines, tiempos y recursos de las distintas áreas, que permite crear niveles elevados de confianza entre los participantes y se representa por las flechas bidireccionales () y el símbolo de una pelota de béisbol (). Las flechas unidireccionales de arriba hacia abajo en la porción izquierda de la figura simbolizan las explicaciones de los superiores jerárquicos a sus colaboradores; estas explicaciones son los detalles del despliegue que debe darse entre esos niveles. Las flechas de abajo hacia arriba en el sector derecho de la figura simbolizan el acuerdo que los colaboradores, luego del proceso de catch ball, prestan a sus superiores, es decir, el compromiso de cumplir con sus hoshin y su parte del plan. Observemos que en el esquema se cierra un ciclo de planificación.

A este proceso de comunicación que debe ser de doble vía, los japoneses lo denominaron atrapar la bola (en inglés catch ball), e incluye lo siguiente:

Comunicación clara de lo que la alta dirección propone como propósito estratégico de la organización e identificación y designación de otras áreas para atención de la organización efectuadas por los directivos de varios niveles. Esta práctica intenta que los objetivos de la dirección se conviertan en objetivos individuales y exista pleno entendimiento del porque deben ser cumplidos. Estos objetivos caen en dos

categorías: objetivos intermedios y objetivos finales; los objetivos finales son el estado último que se espera obtener, en el caso de defectos, por ejemplo, el objetivo puede ser cero defectos; los objetivos intermedios son hitos en el camino para cumplir los objetivos finales. Existen dos maneras de generar objetivos finales: la primera sucede cuando estos objetivos son establecidos por la alta administración y son comunicados a la empresa de forma descendente; la segunda es cuando la fuerza de trabajo define sus propios objetivos que son respetados por la alta administración.

Beneficios de catch ball para la empresa

Asegurar que los responsables de equipos están comprometidos con las ideas de los equipos que llevarán a cabo el trabajo.

Confirmar que las expectativas de todos los interesados son factibles.

Incrementar el sentido de propiedad y responsabilidad de los equipos de trabajo sobre las acciones que llevarán a cabo. Asegurar que cualquier persona que debería opinar sobre los objetivos o las acciones lo hace. establecer un sistema mediante el cual cualquier persona puede proponer acciones para conseguir algún objetivo de negocio.

Fundamentos de un proceso de catch ball Para conseguir todos estos objetivos la idea es que haya un flujo de comunicación bidireccional entre los diferentes responsables de equipos y las personas en sus equipos en los que se discutan tanto la visión, cómo los objetivos, cómo las hipótesis sobre acciones concretas para conseguirlos. Típicamente la información que fluye desde la dirección a los trabajadores es la estrategia de la compañía, los objetivos y las expectativas de los accionistas (para qué). Y la que fluye desde los trabajadores hacia la dirección son hipótesis y acciones de mejora para conseguir estos objetivos (qué y cómo).

Pero la idea es que fluya cualquier tipo de información. Si algún directivo tiene ideas de cómo conseguir un objetivo nada le impide darlas. La diferencia con un sistema tradicional basado en dirección y control es que estas ideas serán interpretadas por los equipos cómo sugerencias y no cómo órdenes.

La comunicación la puede iniciar cualquier persona. Puede que la inicie la dirección con una comunicación de estrategia, objetivos y expectativas o puede que la inicie un miembro de un equipo con una hipótesis o una acción propuesta. Siguiendo la metáfora del catch ball, la persona que inicia la comunicación “lanza la pelota” hacia la otra persona para que ésta le devuelva la pelota en forma de comentarios constructivos y contribuya a enriquecer la idea. Iremos lanzando la pelota hasta que llegemos a un entendimiento común de la situación actual, los objetivos que queremos alcanzar, las hipótesis sobre qué podría ayudarnos a alcanzarlos y las acciones que nos proponemos llevar a cabo. Hay varias formas de llevar a cabo este proceso, desde una reunión multitudinaria a formas totalmente distribuidas con la ayuda de herramientas electrónicas.

¿Cómo implemento catch ball?

1. Definir la ambición de la empresa Normalmente empezamos con una reunión del comité de dirección en la que los diferentes miembros del equipo llegamos a un acuerdo sobre cuáles deberían ser los retos en los que tenemos que centrarnos en el siguiente periodo (por ejemplo, un trimestre). Para hacerlo, nos podemos basar en los resultados del trimestre anterior y en el estado de los indicadores de negocio.
2. Los equipos proponen cómo van a contribuir El siguiente paso es comunicar estos retos a toda la compañía, por ejemplo, en una reunión. A partir de esta comunicación cada equipo de trabajo puede tener una reunión de planificación donde decidan:
Sus objetivos como equipo (para qué hacemos lo que hacemos) Los indicadores que usarán (cómo vamos) Las tareas en las que van a trabajar (qué haremos para conseguirlo) Puedes usar hoshinplan para plasmar esta propuesta de objetivos, indicadores y tareas.
3. Los equipos comentan, cuestionan y alinean Una vez todos los equipos tienen sus propuestas es necesario asegurarnos de que no haya dependencias que no hemos previsto, que los objetivos de dos equipos no sean contradictorios y que las propuestas de los diferentes equipos estén alineadas entre sí y especialmente con la ambición que hemos definido en el paso 1.

La mejor forma de hacerlo es publicar las propuestas de todos los equipos, por ejemplo, en hoshinplan, pero puedes hacerlo también en cualquier herramienta que permita compartir y comentar.

Si la empresa no es demasiado grande, recomendamos dejar que todo el mundo participe en este proceso y tenga acceso y posibilidad de comentar todos los objetivos de todos los equipos. En compañías muy grandes probablemente se necesitarán más pasos, por ejemplo, a nivel de unidad de negocio o división.

4. Comunicar el acuerdo Es muy importante que se cierre el paso anterior con un acuerdo. Después de escuchar el feedback de todos cada responsable de algún objetivo lo ajusta para incorporar todas las visiones (pueden ser de responsables o miembros de equipos con dependencias, de personas con una visión diferente, de los directivos que establecieron la ambición inicial, etc.) Y más importante si cabe, publicar este resultado. Recordad que el propósito de este proceso es alinearnos, para hacerlo es importante que todo el mundo tenga acceso a estos acuerdos y pueda estar informado de qué hemos decidido hacer, para qué lo hacemos y cuál es el progreso en todo momento.



Fig. 47 Proceso de Cach Ball

Modelo Hoshin Planning El modelo de Hoshin Planning también es conocido como “Administración por Políticas” o “Planeación Hoshin”.

Hoshin en japonés significa metal brillante; brújula o simplemente señalar una dirección; mientras que Kanri significa administración o control. Es una herramienta que integra consistentemente las actividades de todo el personal de la empresa de modo que puedan lograrse metas clave y reaccionar rápidamente ante cambios en el entorno. Esta disciplina parte de la idea que en toda empresa se enfrentan fuerzas que se orientan en diferentes direcciones, surgiendo entonces el desafío de reorientarlas hacia un mismo objetivo.

Los principales objetivos de Hoshin son:

- Integrar a todo el personal de una organización hacia los objetivos clave utilizando medios indirectos en vez de presión directa, creando un sentimiento de necesidad y convencimiento.
- Integrar todas las tareas, ya sean rutinarias o de mejora, en función de los objetivos clave de la empresa coordinando todos los esfuerzos y recursos.
- Realignar eficazmente los objetivos y actividades en función de los cambios de entorno.

Beneficios:

- ✓ Establece las metas y objetivos a medio plazo.
- ✓ Identifica las áreas de mejora y se centra en ellas. (Prioriza).
- ✓ Facilita un “mapa” de cómo conseguir los objetivos.
- ✓ Permite la medición del progreso.
- ✓ Facilita la comunicación vertical y horizontal.
- ✓ Fomenta la Mejora Continua.
- ✓ Incrementa el compromiso de todos.

Pasos para implantar el Hoshin Planning en las organizaciones El Hoshin Planning parte de la premisa que la empresa está constituida por procesos, que son gobernados por un sistema gerencial de alta participación. La gente que ejecuta el

trabajo, también lo planifica. La ventaja competitiva está en movilizar en una sola dirección a los procesos estratégicos. Si las metas planificadas no se cumplen, se debe investigar la causa raíz que generó el problema.

Los pasos clásicos para implantar el Hoshin Planning, son los siguientes:

- La alta gerencia debe establecer la visión de la empresa para los próximos cinco años. Una vez establecida, debe ser revisada por todos los niveles en la organización. Esto es lo que desarrolla el compromiso y participación activa de la fuerza laboral.
- Una vez elaborada la visión se deben diseñar los objetivos anuales que contribuirán lograr la visión. Estos objetivos deben ser cuantificables y derivados de tal manera que conduzcan a la visión.
- Con los objetivos anuales documentados se debe identificar la contribución a través de un análisis de fines y medios, de cómo los principales procesos de la empresa contribuyen a los objetivos. A esto es lo que se le denomina el "despliegue". Aquí se debe cuantificar el aporte de los procesos a los objetivos anuales.
- Cada proceso y subproceso de la empresa, con su contribución identificada, se debe fijar metas mensuales de avance. Cada mes se efectúa una denominada revisión mensual.
- Las revisiones mensuales de cada proceso están hechas con el firme propósito de visualizar si ha habido distorsión, entre lo planificado en cada proceso y lo ejecutado. Si hay algún tipo de modificación con lo planificado, inmediatamente cada proceso inicia el mejoramiento continuo, con miras a identificar las causas raíces de las distorsiones. La idea es que todo el esfuerzo del mejoramiento continuo esté estratégicamente orientado a apoyar el logro de los objetivos anuales, y así asegurarse alcanzar la visión. El mejoramiento continuo tiene dirección. Debe contribuir a los objetivos anuales.
- Una vez que se asegura que los procesos están contribuyendo en su desempeño a los objetivos anuales, a través de la estadística descriptiva, se estandariza su desempeño. Con el pasar del tiempo, una empresa que esté inmiscuida en el Hoshin Planning, alcanza unos niveles de alto desempeño en todo su sistema.

HOSHIN KANRI						
MCA	VISION	Expectativa ideal sobre lo que se espera que la organización sea o alcance en un futuro. Debe ser realista, pero puede ser ambiciosa; su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo.				
	MISION	Se enfoca en los objetivos a cumplir en el presente. Debe estar definida de manera precisa y concreta para guiar al grupo de trabajo en el día a día.				
DIRECTRICES ¿Qué es?	METAS/OBJETIVOS Cuantos Ques	ESTRATEGIAS Como	INDICADORES Cuantos del Como	AREAS RESPONSABLE	ACTIVIDADES Acciones para ejecutar los como	RESPONSABLE
Incrementar ventas	30%	Apertura de nuevos mercados	4	Administración	Innovar publicidad con estrategias de marketing y precios accesibles y convenientes para los clientes y la empresa.	Luis Ángel
		Incrementar cartera de clientes	15%			
		Incrementar la plantilla de vendedores	15%			
Alianza con proveedores.	25%	Mejores precios al comprar y mejores precios al vender.	20%	Gerencia	Buscar mejores proveedores con mejores precios, pero con buena calidad.	Víctor
Diversificar productos.	25%	Expandir la variedad de productos para las necesidades del cliente.	3	Encargado de materiales	Expandir marcas y materiales de cada categoría de los productos como los conglomerados, aceros	Víctor

					y ferretería.	
Capacitación para los trabajadores.	20%	Capacitar a los trabajadores para tener un mejor desempeño laboral.	9%	Departamento de capacitación	Capacitar a todo trabajador de distintos departamentos para un mejor desempeño en la empresa.	Karina

Fig. 48 Hoshin planing

Capítulo VI: Evaluación y Control de la Estrategia

Una vez formulada e implementada la estrategia, es imprescindible establecer mecanismos que permitan evaluar su efectividad y controlar su desarrollo. La evaluación y el control estratégico garantizan la retroalimentación continua, el ajuste oportuno de acciones y la capacidad de adaptación ante cambios internos o del entorno. Esta etapa permite asegurar que la organización se mantenga en el camino correcto hacia el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

6.1 Naturaleza y proceso de evaluación de las estrategias

La **evaluación estratégica** es un proceso sistemático que permite verificar si las estrategias están generando los resultados esperados, y si siguen siendo pertinentes frente a los cambios del entorno o las capacidades organizacionales.

Proceso típico de evaluación estratégica:

1. Establecimiento de objetivos e indicadores.
2. Medición del desempeño real.
3. Comparación entre lo planificado y lo ejecutado.
4. Análisis de desviaciones.
5. Aplicación de acciones correctivas.

La evaluación no es un evento aislado, sino una función continua que requiere criterios claros, herramientas analíticas y participación organizacional.

6.1.1 Medición de la gestión estratégica

Medir la gestión estratégica implica cuantificar el progreso hacia el logro de los objetivos formulados en los planes estratégicos. Para ello, se utilizan indicadores

clave de desempeño (KPI) que reflejan la eficacia, eficiencia, calidad y sostenibilidad de las acciones emprendidas.

Ejemplos de indicadores estratégicos:

- Crecimiento en ventas o participación de mercado.
- Rentabilidad sobre la inversión (ROI).
- Tiempo de entrega o nivel de servicio al cliente.
- Nivel de innovación o introducción de nuevos productos.
- Satisfacción del cliente o del personal.

6.1.2 Evaluación de la gestión y principales métricas administrativas

Las **métricas administrativas** permiten evaluar el desempeño de las áreas funcionales y su contribución al éxito estratégico global. Entre las más relevantes se encuentran:

- **Indicadores financieros:** rentabilidad, liquidez, rotación de activos, margen de utilidad.
- **Indicadores de productividad:** eficiencia de recursos, costos por unidad, producción por empleado.
- **Indicadores de calidad:** tasa de defectos, reclamaciones, cumplimiento de estándares.
- **Indicadores de recursos humanos:** rotación de personal, nivel de capacitación, clima organizacional.

Estas métricas permiten identificar áreas críticas y tomar decisiones basadas en datos objetivos.

6.2 Control de la gestión estratégica

El **control estratégico** se refiere al seguimiento sistemático de las actividades y resultados de la organización para asegurar el cumplimiento de la estrategia.

Existen dos tipos principales:

- **Control proactivo (preventivo):** anticipa problemas antes de que ocurran.
- **Control reactivo (correctivo):** responde a desviaciones detectadas.

6.2.1 Herramientas de control de la gestión y su aplicación

Existen múltiples herramientas utilizadas para controlar la ejecución estratégica:

- **Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard):** Permite evaluar el desempeño desde cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento).
- **Benchmarking:** Compara los indicadores propios con los de líderes del sector.
- **Auditoría estratégica:** Evalúa el alineamiento entre recursos, procesos y estrategia.
- **Indicadores de desempeño (KPI):** Claves para monitorear objetivos estratégicos específicos.
- **Sistemas ERP y dashboards:** Integran y visualizan datos clave en tiempo real.

Estas herramientas permiten mantener la estrategia bajo control y adaptarse con agilidad ante desviaciones o contingencias.

6.3 Características de un sistema de evaluación eficaz y planeación de contingencias

Un sistema de evaluación eficaz debe ser:

- **Flexible:** Capaz de adaptarse a los cambios.
- **Integral:** Que abarque todas las áreas estratégicas.
- **Transparente:** Con información clara y accesible.
- **Participativo:** Involucrando a distintos niveles de la organización.
- **Basado en datos:** Utilizando indicadores medibles y confiables.

La **planeación de contingencias** complementa el sistema de evaluación, permitiendo definir planes alternativos ante escenarios inesperados como crisis económicas, cambios regulatorios, desastres naturales o fallos operativos.

6.4 Acciones correctivas

Las **acciones correctivas** son ajustes que se realizan cuando se detectan desviaciones significativas entre los resultados obtenidos y los esperados. Estas acciones pueden implicar:

- Reasignación de recursos.
- Modificación de objetivos o metas.
- Cambios en procesos, estructura o liderazgo.
- Rediseño de estrategias a nivel funcional o general.

La capacidad de actuar a tiempo con base en evaluaciones objetivas es clave para asegurar la sostenibilidad del plan estratégico.

La actividad final de evaluación de la estrategia, *la toma de medidas correctivas*, requiere la realización de cambios para reposicionar a la empresa de manera competitiva para el futuro. Como ejemplos de cambios que podrían ser necesarios

están el cambio de la estructura organizacional, el reemplazo de uno o más individuos clave, la venta de una división o la revisión de la misión de la empresa. Otros cambios podrían incluir el establecimiento o la revisión de los objetivos, el diseño de nuevas políticas, la emisión de acciones para obtener capital, la contratación de vendedores adicionales, la distribución de los recursos en forma distinta o el diseño de nuevos incentivos de desempeño. La toma de medidas correctivas no significa necesariamente que se abandonarán las ya existentes, ni siquiera que se formularán nuevas estrategias:

Las medidas correctivas deben colocar a una empresa en una mejor posición para aprovechar sus fortalezas internas y las oportunidades externas clave; evitar, reducir o mitigar las amenazas externas y mejorar las debilidades internas. Las medidas correctivas deben tener un margen de tiempo apropiado y una cantidad de riesgo adecuada, deben ser congruentes dentro de la empresa y responsables ante la sociedad y, quizá lo más importante, deben fortalecer la posición competitiva de una empresa en su industria básica.



Fig. 49 Visión Estratégica

6.5 Otras perspectivas de la gestión estratégica: (Ocean Blue Strategy, entre otros)

La gestión estratégica no debe entenderse como un proceso estático o un punto de llegada que se agota tras el establecimiento de los mecanismos de control, sino como una disciplina en constante metamorfosis que exige la exploración de horizontes más allá de la planeación tradicional. En el contexto contemporáneo, las microempresas se encuentran inmersas en un ecosistema de hipercompetencia y volatilidad donde los modelos clásicos de ventaja competitiva, basados exclusivamente en el análisis de fuerzas industriales estáticas, suelen ser rápidamente imitados o neutralizados por la digitalización y la globalización de los mercados. Por esta razón, resulta imperativo integrar perspectivas de vanguardia que permitan a la organización no solo sobrevivir a la incertidumbre, sino redefinir proactivamente las reglas del juego en su sector.

Una de las visiones más disruptivas y necesarias en este sentido es la Estrategia del Océano Azul. Esta perspectiva postula que el éxito empresarial duradero no proviene de una lucha frontal y desgastante contra los competidores en mercados saturados —los denominados océanos rojos— donde la rivalidad se reduce a una guerra de precios que erosiona los márgenes de utilidad y comodita los servicios. En su lugar, el estratega debe aspirar a la creación de océanos azules: espacios de mercado no aprovechados donde la demanda se crea en lugar de disputarse. Esto se materializa a través de la innovación en valor, un concepto que desafía la lógica convencional de elegir entre diferenciación o bajo costo. Para una microempresa, implementar esta visión implica cuestionar profundamente qué factores de su industria pueden ser eliminados o reducidos significativamente por no aportar valor real al cliente, y simultáneamente, qué elementos deben ser incrementados o creados ex novo para ofrecer una propuesta tan singular que haga que la competencia sea, por definición, irrelevante.



Fig. 50 Océano Rojo y Océano Azul

a) Estrategia del Océano Azul (Blue Ocean Strategy)

Propuesta por Kim y Mauborgne (2005), esta perspectiva plantea que las organizaciones deben **crear nuevos espacios de mercado** sin competencia directa (océanos azules), en lugar de luchar en mercados saturados (océanos rojos).

- Enfatiza la **innovación en valor**, eliminando o reduciendo elementos tradicionales y creando factores diferenciadores.
- Utiliza herramientas como el **lienzo estratégico** y la **matriz ERIC** (eliminar, reducir, incrementar, crear).

Tabla 1 Comparativa: Océano Azul vs. Océano Rojo

Característica	Océano Rojo	Océano Azul
Enfoque de competencia	Vencer a la competencia	Hacerla irrelevante
Espacio de mercado	Existente	Inexplorado
Base estratégica	Costos y diferenciación	Innovación en valor

b) Pensamiento de Diseño (Design Thinking)

El **Pensamiento de Diseño** es una metodología orientada a la innovación que se centra en comprender profundamente las necesidades de las personas para generar soluciones creativas y funcionales a problemas complejos. Este enfoque combina herramientas del diseño, la administración, la ingeniería y la psicología del comportamiento para desarrollar productos, servicios o procesos que respondan de manera efectiva a las demandas del entorno. A diferencia de los métodos tradicionales de resolución de problemas, el pensamiento de diseño prioriza la experiencia del usuario, la experimentación constante y el aprendizaje a partir de la retroalimentación. Este enfoque ha sido impulsado en el ámbito empresarial por organizaciones como IDEO y por instituciones académicas como la Stanford d.school, las cuales han sistematizado su aplicación en diversos campos del conocimiento.

Desde una perspectiva teórica, el pensamiento de diseño encuentra sus bases en los estudios sobre la ciencia del diseño desarrollados por investigadores como Herbert A. Simon, quien planteó que el diseño consiste en transformar situaciones existentes en situaciones preferibles. Bajo esta premisa, el proceso de diseño no se limita únicamente a la creación de objetos o productos, sino que se convierte en una forma de pensar orientada a la solución de problemas. Posteriormente, especialistas en innovación empresarial como Tim Brown contribuyeron a difundir este enfoque dentro del ámbito organizacional, destacando su utilidad para fomentar la creatividad, mejorar la toma de decisiones y desarrollar nuevas oportunidades de negocio.

El pensamiento de diseño se caracteriza por ser un proceso iterativo, flexible y centrado en las personas. Su principal propósito es identificar problemas reales a partir de la comprensión del usuario y posteriormente generar soluciones que puedan ser probadas, evaluadas y mejoradas continuamente. En este sentido, el proceso no se desarrolla de manera estrictamente lineal, sino que permite regresar a etapas anteriores cuando la información obtenida durante las pruebas revela

nuevas oportunidades de mejora. Esta característica convierte al pensamiento de diseño en una herramienta particularmente útil para entornos dinámicos y altamente competitivos, donde la innovación constante es fundamental para la supervivencia organizacional.



Fig. 51 Proceso de Diseño

Uno de los modelos más difundidos del pensamiento de diseño propone cinco etapas principales: empatizar, definir, idear, prototipar y probar. La primera etapa, denominada **empatizar**, consiste en comprender profundamente al usuario, sus necesidades, expectativas, motivaciones y problemas. Para lograrlo se utilizan técnicas como entrevistas, observación directa, encuestas o mapas de empatía, con el objetivo de identificar los verdaderos desafíos que enfrentan las personas. Esta fase es fundamental, ya que una comprensión inadecuada del problema puede conducir al desarrollo de soluciones poco efectivas o irrelevantes.

La segunda etapa corresponde a la **definición del problema**, donde se analizan los datos recopilados durante la fase de empatía para formular una declaración clara y precisa del desafío que se pretende resolver. En esta etapa se sintetiza la información obtenida y se establece el enfoque del proyecto de innovación. Una adecuada definición del problema permite orientar los esfuerzos creativos del equipo hacia soluciones pertinentes y alineadas con las necesidades del usuario.

Posteriormente se desarrolla la fase de **ideación**, la cual se caracteriza por la generación de múltiples alternativas de solución. En esta etapa se fomenta el pensamiento divergente, es decir, la producción de un gran número de ideas sin juzgarlas inicialmente. Herramientas como la lluvia de ideas, los mapas mentales, la técnica SCAMPER o el pensamiento lateral permiten estimular la creatividad del equipo de trabajo. El objetivo de esta fase es explorar diferentes posibilidades antes de seleccionar las propuestas más viables.

La cuarta etapa del proceso corresponde al **prototipado**, donde las ideas seleccionadas se transforman en representaciones tangibles que permiten visualizar cómo funcionará la solución propuesta. Los prototipos pueden adoptar diversas formas, desde bocetos y maquetas hasta simulaciones digitales o modelos experimentales. La elaboración de prototipos facilita la identificación temprana de errores, reduce los costos de desarrollo y permite realizar ajustes antes de la implementación definitiva.

Finalmente, el proceso culmina con la etapa de **prueba o testeo**, en la cual los prototipos son evaluados por usuarios reales para obtener retroalimentación directa sobre su funcionamiento. Esta fase permite identificar mejoras, validar las soluciones propuestas y detectar posibles ajustes necesarios. Los resultados obtenidos durante las pruebas pueden conducir a modificaciones en el diseño o incluso al replanteamiento del problema inicial, lo que demuestra el carácter iterativo del pensamiento de diseño.

El pensamiento de diseño ha sido ampliamente adoptado por organizaciones de distintos sectores debido a su capacidad para generar innovación y mejorar la experiencia del usuario. Empresas tecnológicas como Apple, Google e IBM han incorporado este enfoque en sus procesos de desarrollo de productos y servicios, logrando diseñar soluciones que responden de manera más efectiva a las necesidades del mercado. Asimismo, instituciones educativas y organismos gubernamentales han comenzado a utilizar esta metodología para abordar desafíos

sociales, mejorar servicios públicos y diseñar políticas más centradas en las personas.

En el ámbito de la gestión estratégica y la innovación empresarial, el pensamiento de diseño representa una herramienta valiosa para fortalecer la competitividad organizacional. Su enfoque centrado en el usuario permite identificar oportunidades de mejora en productos, procesos y servicios, así como desarrollar propuestas de valor diferenciadas. Además, fomenta el trabajo colaborativo entre equipos multidisciplinarios y promueve una cultura organizacional orientada al aprendizaje, la creatividad y la experimentación.

En conclusión, el pensamiento de diseño constituye un enfoque integral para la solución de problemas y el desarrollo de innovaciones. Al integrar empatía, creatividad y experimentación, esta metodología permite a las organizaciones diseñar soluciones más efectivas y adaptadas a las necesidades reales de los usuarios. En un entorno empresarial caracterizado por cambios constantes y alta competencia, la adopción de este enfoque se convierte en un elemento estratégico para impulsar la innovación, mejorar la experiencia del cliente y generar ventajas competitivas sostenibles.

c) Pensamiento sistémico

El pensamiento sistémico es un enfoque analítico que permite comprender la realidad como un conjunto de elementos interrelacionados que funcionan como un todo. A diferencia de los métodos tradicionales que analizan los problemas de manera aislada, este enfoque propone observar cómo las diferentes partes de una organización o sistema interactúan entre sí y cómo dichas interacciones generan determinados resultados. En el campo de la Administración y la Gestión Estratégica, el pensamiento sistémico se ha convertido en una herramienta fundamental para entender la complejidad de las organizaciones modernas y su relación con el entorno.

Este enfoque tiene sus bases en la Teoría General de Sistemas propuesta por Ludwig von Bertalanffy, quien planteó que muchos fenómenos pueden entenderse como sistemas compuestos por partes que interactúan entre sí. Desde esta perspectiva, las organizaciones no deben analizarse como estructuras independientes o fragmentadas, sino como sistemas abiertos que reciben insumos del entorno, transforman recursos mediante diversos procesos y generan productos o servicios que vuelven nuevamente al entorno. Este intercambio constante hace que las empresas deban adaptarse continuamente a los cambios del contexto económico, social y tecnológico.



Fig. 52 Pensamiento Sistémico

Dentro del ámbito de la gestión organizacional, el pensamiento sistémico permite analizar la interacción entre diferentes elementos que forman parte de una empresa, tales como la estructura organizacional, los procesos administrativos, los recursos humanos, la tecnología, la cultura organizacional y el mercado. Cuando estos elementos se estudian de forma integrada, es posible comprender mejor las causas reales de los problemas organizacionales y diseñar soluciones más efectivas. De esta manera, se evita la tendencia a tomar decisiones basadas únicamente en síntomas visibles, sin considerar los factores que originan dichas situaciones.

Uno de los principales impulsores del pensamiento sistémico aplicado a las organizaciones fue Peter Senge, autor del libro *The Fifth Discipline*. En esta obra, el autor plantea que las empresas deben transformarse en organizaciones que aprenden, capaces de adaptarse y mejorar continuamente. Senge considera que el

pensamiento sistémico es una disciplina integradora que permite comprender los patrones de comportamiento dentro de las organizaciones y reconocer las relaciones de causa y efecto que influyen en su desempeño.

El pensamiento sistémico también enfatiza la importancia de identificar patrones de comportamiento dentro de los sistemas organizacionales. Muchas veces, los problemas que enfrentan las empresas no son eventos aislados, sino manifestaciones de estructuras subyacentes que generan ciertos resultados de manera repetitiva. Por ejemplo, una disminución en las ventas de una empresa puede estar relacionada con diversos factores interconectados, como la calidad del producto, la eficiencia en la logística, la estrategia de marketing, la atención al cliente o la presencia de nuevos competidores en el mercado. Analizar estos factores de manera sistémica permite comprender cómo influyen unos sobre otros.

Asimismo, este enfoque reconoce que los sistemas funcionan mediante procesos de retroalimentación. Esto significa que las acciones realizadas dentro de una organización generan resultados que, a su vez, influyen en las decisiones futuras. La retroalimentación puede ser positiva cuando refuerza ciertos procesos o negativa cuando contribuye a corregir desviaciones en el sistema. Gracias a este mecanismo, las organizaciones pueden ajustar sus estrategias, mejorar sus procesos y adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno.

En el contexto de la gestión estratégica, el pensamiento sistémico resulta especialmente útil para analizar la empresa dentro de un entorno dinámico y complejo. Los directivos deben considerar múltiples variables que influyen en el desempeño organizacional, como la competencia, los cambios tecnológicos, las tendencias del mercado, las políticas gubernamentales y las condiciones económicas. Al comprender cómo estas variables se relacionan entre sí, es posible diseñar estrategias más coherentes y sostenibles.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

CAPITULO I

- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press.
- Grant, R. (2019). *Contemporary Strategy Analysis*. Wiley.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy*. Pearson.
- Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17(1).
- Wheelen, T. & Hunger, J. (2012). *Strategic Management and Business Policy*. Pearson.
- David, F. R. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. (2016). *Crafting and Executing Strategy*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill.
- Robbins, S. & Coulter, M. (2017). *Administración*. Pearson.
- Drucker, P. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard*.
- Hitt, M., Ireland, D., Hoskisson, R. (2017). *Strategic Management*. Cengage.
- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advant*

CAPITULO II

- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: Concepts and cases* (16th ed.). Pearson.

- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic management and business policy: Toward global sustainability* (13th ed.). Pearson.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14.^a ed.). McGraw-Hill.
- Hill, C. W. L., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2017). *Strategic management: Theory: An integrated approach* (12th ed.). Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (12th ed.). Cengage Learning.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2018). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage* (22nd ed.). McGraw-Hill Educatio
- Grant, R. M. (2019). *Contemporary strategy analysis* (10th ed.). Wiley.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2017). *Exploring strategy* (11th ed.). Pearson.
- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. Macmillan.
- Fahey, L., & Narayanan, V. K. (1986). *Macroenvironmental analysis for strategic management*. West Publishing.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.
- Armstrong, J. S. (2001). *Principles of forecasting: A handbook for researchers and practitioners*. Springer
- David, F. R. (2009). *Conceptos de administración estratégica* (12.^a ed.). Pearson.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., Eisner, A. B., & McNamara, G. (2019). *Strategic management: Creating competitive advantages* (9th ed.). McGraw-Hill.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic management and competitive advantage* (5th ed.). Pearson.
- SECTUR. (2023). *Anuario estadístico del turismo en México*. Secretaría de Turismo.
- INEGI. (2023). *Estadísticas de la industria turística en México*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- Cruz, G., & López, A. (2018). *Gestión de microempresas turísticas: Enfoques y estrategias*. Trillas.

CAPITULO III

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (16th ed.). Pearson.

Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis* (9th ed.). Wiley.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2020). *Crafting and Executing Strategy* (22nd ed.). McGraw-Hill Education.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2015). *Strategic Management and Business Policy* (14th ed.). Pearson.

CAPITULO IV

Ansoff, H. I. (1987). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (16th ed.). Pearson.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Free Press.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.

CAPITULO V

- Andrews, K. R. (1987). *The Concept of Corporate Strategy*. Richard D. Irwin.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (16th ed.). Pearson.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2015). *Strategic Management and Business Policy* (14th ed.). Pearson.
- Akao, Y. (1991). *Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM*. Productivity Press.
- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. Harper & R

CAPITULO VI

- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (16th ed.). Pearson.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Press.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business School Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Rumelt, R. (2011). *Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. Crown Business.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2015). *Strategic Management and Business Policy* (14th ed.). Pearson.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative Behavior* (4th ed.). Free Press.

GESTIÓN ESTRATÉGICA

APLICADA A UNA MICROEMPRESA



ISBN: 978-607-5893-62-4



9 786075 893624

Sello editorial: Red Iberoamericana de Academias de Investigación, A.C.
(978-607-5893)

Primera Edición, Xalapa, Veracruz, México.

No. de ejemplares: 2

Presentación en medio electrónico digital

Formato PDF 5 MB

Fecha de aparición 28/11/2025

ISBN 978-607-5893-62-4