

2  
0  
2  
5

# ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Guía Práctica

---

**TOMO I**

MCs. Juan Francisco Cordero





**FICHA**  
GENERAL

## **Administración**

**Modalidad:** Híbrida

**Materia:** Estrategia Empresarial

**Docente:** MSc. Juan Francisco Cordero

**2025**



## CRÉDITOS

### AUTOR / OBRA

Juan Francisco Cordero

### REVISORES EXTERNOS

Andrés Bernal Troya

### COLABORADORES

Diego Vintimilla León

### DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Diego Vintimilla León



© **Instituto Superior Tecnológico Wissen**

**Segunda Edición, 2025**

© Instituto Superior Tecnológico Wissen

Av. 10 de agosto y J. María Sánchez Cuenca –  
Ecuador

(+593) 0987934934

[investigacion@wissen.edu.ec](mailto:investigacion@wissen.edu.ec)

[www.wissen.edu.ec](http://www.wissen.edu.ec)

La reproducción parcial o total de esta obra, en cualquier forma y por cualquier medio mecánico o electrónico, está permitida siempre y cuando sea autorizada por los editores y se cite correctamente la fuente.

**DISTRIBUCIÓN GRATUITA  
PROHIBIDA SU VENTA**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN .....</b>  | <b>2</b>  |
| OBJETIVOS DE APRENDIZAJE .....                                   | 2         |
| RESULTADOS DE APRENDIZAJE .....                                  | 3         |
| <b>UNIDAD 1 – Fundamentos de la Estrategia Competitiva .....</b> | <b>5</b>  |
| 1.1 Conceptos y evolución de la estrategia .....                 | 5         |
| 1.2 Conceptualización de la Planeación estratégica .....         | 6         |
| 1.3 Fases de una estrategia competitiva .....                    | 9         |
| 1.4 Modelos clásicos de Formulación de Estrategias .....         | 10        |
| <b>UNIDAD 2 -Fundamentos de la Vnetaja Competitiva .....</b>     | <b>11</b> |
| 2.1 Las 5 Fuerzas de Porter .....                                | 11        |
| 2.2 Cadena de Valor de Michael Porter .....                      | 13        |
| 2.3 Estrategas Integración .....                                 | 16        |
| 2.4 Las 3 Estrategias Genéricas de Michael Porter .....          | 17        |
| <b>UNIDAD 3 – Planeación Estratégica .....</b>                   | <b>22</b> |
| 3.1. Etapa de Diagnóstico Situacional .....                      | 22        |
| 3.2. Etapa Filosófica.....                                       | 27        |
| 3.3 Etapa Operativa.....   | 30        |
| 3.4 Planteamiento Estratégico y Modelo de negocios: .....        | 31        |
| <b>UNIDAD 4 – Implementación y Monitoreo Estratégico .....</b>   | <b>40</b> |
| 4. 1. ¿Qué es un Balance Scorecard? .....                        | 40        |
| 4.1.1 Orígenes del Balanced Scorecard (BSC). .....               | 40        |
| <b>UNIDAD 5 – Innovación Estratégica y Sostenibilidad .....</b>  | <b>45</b> |
| 5.1. Innovación empresarial .....                                | 45        |
| 5.2 Estrategia Empresarial y Transformación Digital: .....       | 48        |
| <b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>   | <b>51</b> |

## • INTRODUCCIÓN •



La planeación estratégica se consolidó como un concepto clave para el desarrollo empresarial a mediados de la década de 1950. En ese entonces, las empresas más influyentes fueron aquellas que implementaron sistemas formales de planeación estratégica, conocidos como sistemas de planeación a largo plazo (Steiner, 1979).

Desde entonces, el concepto ha evolucionado significativamente, al punto que hoy no sorprende su amplio alcance y relevancia. Toda empresa, grande o pequeña, que compite en un entorno industrial agresivo, cuenta con una estrategia competitiva, ya sea de manera explícita o implícita (Porter, 1980).

En este contexto, la presente guía didáctica busca ofrecer un recurso que facilite la comprensión integral de la planeación estratégica: su definición, evolución, etapas y aplicación práctica. El objetivo es integrar los conocimientos adquiridos para optimizar el desarrollo empresarial.

Dicho enfoque resulta aún más crucial en un mercado libre y altamente competitivo, donde las empresas requieren planes estratégicos estructurados que les permitan evitar desenlaces adversos y sostener su crecimiento en el tiempo.

### OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

Realizar planes estratégicos viables y sostenibles, considerando las características del entorno competitivo, los recursos disponibles y los objetivos de la empresa, con el fin de potenciar el desarrollo y la toma de decisiones en contextos empresariales reales.



## RESULTADOS DE APRENDIZAJE

### RESULTADOS COGNITIVOS

- Comprender los fundamentos teóricos de la estrategia empresarial.
- Entender el entorno competitivo empresarial mediante herramientas estratégicas reconocidas.
- Conocer los modelos contemporáneos de formulación de planes estratégicos y operativos.

### RESULTADOS PROCIDIMENTALES

- Formular planes estratégicos viables en contextos empresariales específicos.
- Elaborar la fase filosófica de un Plan Estratégico (Misión, Visión y Valores).
- Diseñar mapas estratégicos y cuadros de mando (BSC o CMI).
- Elaborar propuestas de innovación estratégica alineadas con sostenibilidad y responsabilidad empresarial.

### RESULTADOS ACTITUDINALES

- Desarrollar pensamiento crítico y visión sistemática en la toma de decisiones estratégicas.
- Fomentar la ética, la sostenibilidad y la responsabilidad social en la formulación e implementación de estrategias.
- Promover el liderazgo colaborativo, la mejora continua y la apertura a la innovación.

## CONTENIDO

### Estrategia Empresarial

---

#### Estrategia Empresarial

► *Guía didáctica*

| Unidades                                | Clasificación |
|---|---------------|
| Fundamentos de Estrategia Competitiva   | I             |
| Fundamentos de la Ventaja Competitiva   | II            |
| Planeación Estratégica Integral         | III           |
| Implementación y Monitoreo Estratégico  | IV            |
| Innovación Estratégica y Sostenibilidad | V             |

► *Metodología de enseñanza*

Con el objetivo de alcanzar los resultados de aprendizaje de la asignatura durante el ciclo académico, se aplicará una metodología basada en la experiencia práctica y real de las organizaciones. Esta estrategia permitirá desarrollar el pensamiento crítico, el razonamiento y la capacidad de tomar decisiones estratégicas empresariales, fomentando además la construcción de un aprendizaje significativo y autónomo por parte del estudiante desde diversas perspectivas organizacionales.



## UNIDAD 1

---

# Fundamentos de la Estrategia Competitiva

---

### 1.1 Conceptos y evolución de la estrategia

El concepto de estrategia ha estado tradicionalmente vinculado al ámbito militar desde la antigüedad. Uno de los referentes más destacados en este campo es Sun Tzu, quien en su obra *El arte de la guerra* expuso principios estratégicos que han demostrado ser aplicables también en el entorno empresarial. En su tratado, plantea que la estrategia ofensiva ideal consiste en alcanzar la victoria sin recurrir al desgaste, empleando la superioridad estratégica para preservar intactos los recursos, lo que se traduce en un triunfo total (Álvarez et al., 2016).

El concepto de estrategia tiene su origen epistemológico en el pensamiento militar clásico, particularmente en las reflexiones sobre la conducción racional de la guerra. Etimológicamente, proviene del término griego *strategos*, que hacía referencia al arte del general para planificar y dirigir las operaciones militares (Clausewitz, 2007). Desde esta perspectiva, la estrategia se concibe como un proceso de toma de decisiones orientado al logro de objetivos en contextos de incertidumbre, conflicto y limitación de recursos, lo que posteriormente permitió su transferencia a ámbitos como la administración, la política y la educación.

En la teoría militar, la estrategia se fundamenta en principios de la guerra orientados a maximizar la efectividad de la acción, entre los que destacan la fuerza, la concentración, la economía de recursos, la sinergia y la sorpresa, los cuales permiten coordinar esfuerzos y actuar de manera decisiva en contextos de conflicto e incertidumbre (Sun Tzu, 2010; Clausewitz, 2007). Estos principios constituyen la base de los enfoques estratégicos contemporáneos.

Sin embargo, el término 'estrategia' se formalizó con características propias por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de la década de 1950. Fueron principalmente las grandes corporaciones las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, conocidos entonces como sistemas de planeación a largo plazo. Con el tiempo, la estrategia formal ha evolucionado y se ha perfeccionado hasta el punto de que, en la actualidad, casi todas las compañías importantes del mundo cuentan con algún tipo de sistema estratégico, y un número creciente de pequeñas empresas está siguiendo este ejemplo (Steiner, 1985).

Según Álvarez (2016), la estrategia empresarial se refiere a la forma en que una organización puede alcanzar con éxito las metas que ha definido; es decir, constituye un plan a largo plazo que la compañía debe seguir para lograr sus objetivos. Además, permite integrar y articular otros elementos conexos de la administración empresarial, lo que facilita el cumplimiento de las metas previamente establecidas.



Para conocer más sobre el tema, revise el artículo: [“La estrategia empresarial como engranaje de la dinámica organizacional”](#) de Álvarez et al., (2016). Luego elabore un resumen con las ideas más relevantes.

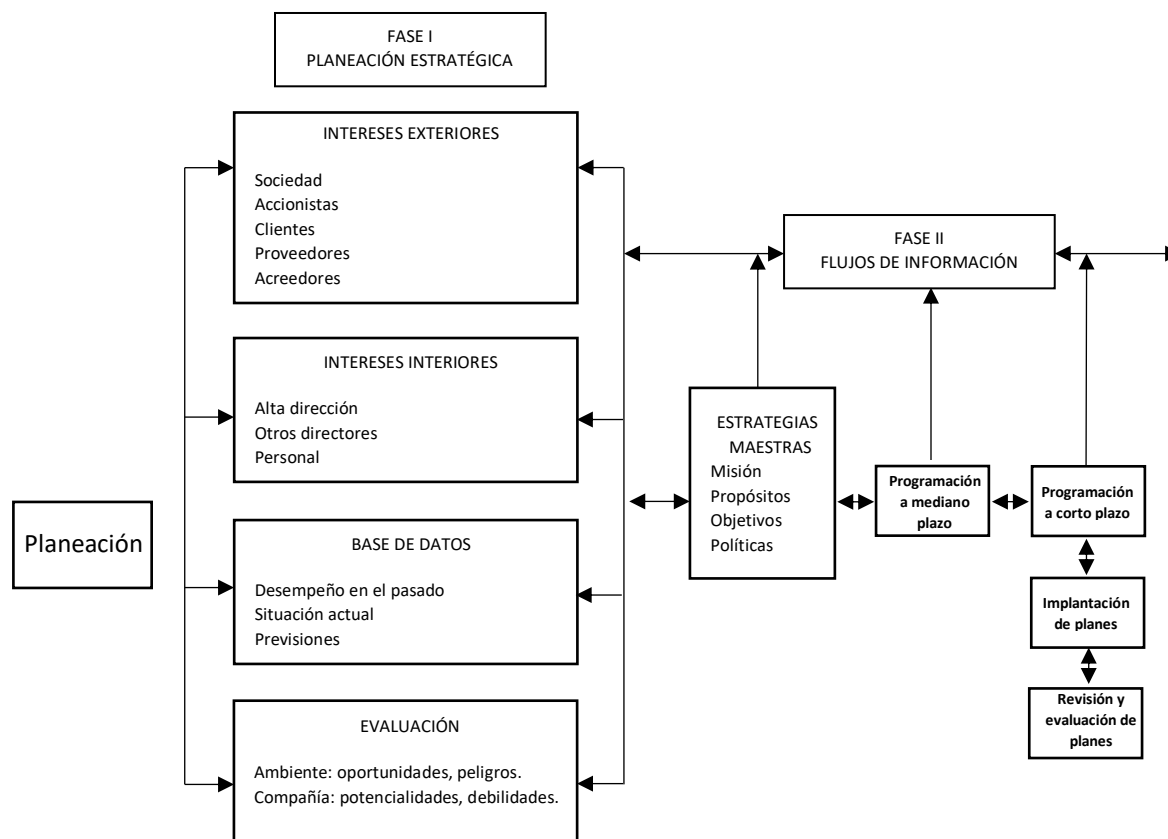
## 1.2 Conceptualización de la Planeación estratégica

Un modelo conceptual representa una idea general de cómo debería ser un sistema o proceso, construida a partir de la generalización de sus particularidades. En contraste, un modelo operativo es aquel que se aplica efectivamente en la práctica dentro de una organización. Si bien el modelo conceptual constituye una herramienta fundamental, dado que ofrece un marco orientador para el funcionamiento adecuado, su verdadero valor se concreta cuando logra traducirse en acciones operativas coherentes dentro de la realidad empresarial.

A continuación, se presenta un diagrama de flujo que ilustra el proceso de planeación corporativa sistemática; además, se desarrolla el significado de la planeación estratégica y se explica cómo llevar a cabo dicho proceso (véase la Figura 1).

**Figura 1**

*Estructura y proceso de planeación comercial de una compañía.*



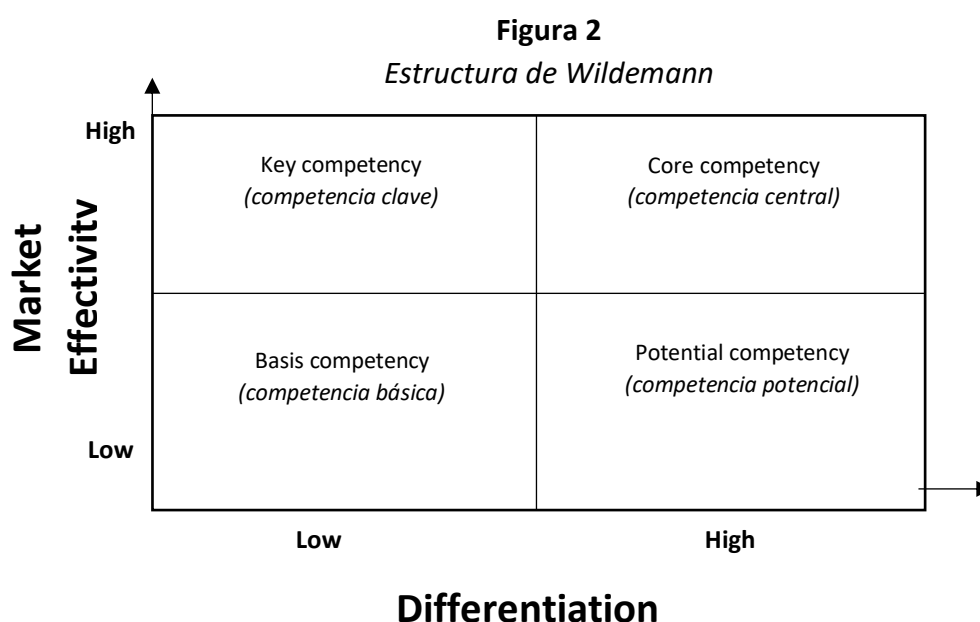
**Fuente:** Estructura de planeación comercial de Steiner (1985).

La información acumulada en estas áreas es denominada “análisis de la situación”, pero también se usan otras terminologías, como: evaluación corporativa, análisis de posición, evaluación de la posición actual, y premisas de planeación.

Independientemente de su dimensión económica —ya sea pública o privada—, del sector al que pertenezca, de su tamaño, de su giro económico o de si se trata de una organización sin fines de lucro, ninguna organización puede examinar de manera exhaustiva todos los elementos incluidos en un análisis situacional. Por ello, cada organización debe identificar aquellos factores —pasados, presentes y futuros— que resultan clave para su crecimiento, prosperidad y sostenibilidad. En la parte superior del cuadro se ubican las expectativas de los principales actores externos, una fase fundamental para cualquier organización, ya que permite reconocer los intereses de los grupos que influyen de manera directa en su desempeño.

Las empresas deben desarrollar estrategias que garanticen su competitividad, especialmente en entornos turbulentos. No obstante, las decisiones organizacionales solo serán tan eficaces como la calidad de la información disponible y la capacidad de los tomadores de decisiones para procesarla adecuadamente (Weissenberger-Eibl et al., 2019).

Sin embargo, para tomar decisiones integrales es fundamental analizar las capacidades internas de la organización. Uno de los primeros pasos en este proceso consiste en reconocer y comprender tanto las fortalezas como las debilidades de la empresa y su relevancia estratégica. En este sentido, el modelo de competencias propuesto por Wildemann ofrece una estructura útil para clasificar los distintos tipos de competencias organizacionales (Ver figura 2)



Esta matriz de competencia sirve para clasificar las capacidades o habilidades de una organización y los clasifica por la efectividad en el mercado (market effectivity / eje vertical), que mide cuánto impacto tiene esa competencia en el mercado y, por otro lado, la diferenciación (differentiation / eje horizontal) que mide cuánto distingue esa competencia a la empresa frente a sus competidores.



Para conocer más sobre el tema, revise el artículo: [“Un enfoque de pensamiento sistemático para el desarrollo de estrategias corporativas”](#) de Weissenberger et al., (2019). Luego elabore un resumen con las ideas más relevantes.

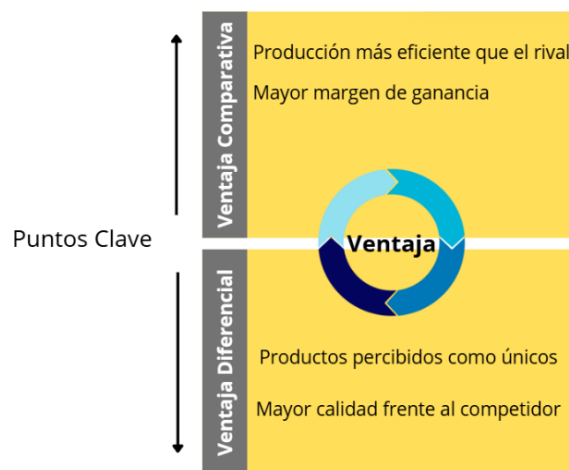
### 1.3 Fases de una estrategia competitiva

Una ventaja competitiva permite a la organización superar a sus competidores a través de una mayor eficiencia, una calidad superior o una oferta distintiva que otros no pueden replicar fácilmente. Es decir, estos factores permiten que la entidad productiva genera más ventas o márgenes superiores a otras en su mercado (Gemela, 2025).

Contar con una ventaja competitiva permite a una empresa generar un mayor valor tanto para sí misma como para sus accionistas, gracias a sus fortalezas y condiciones favorables. En otras palabras, una ventaja competitiva se manifiesta cuando una organización puede producir bienes o servicios de manera más eficiente y a un menor costo que sus competidores (ver figura 3)

**Figura 3**

*Estructura básica del concepto de ventaja competitiva*



**Fuente:** Elaboración propia.

Tener una ventaja competitiva es fundamental para la sostenibilidad y rentabilidad de la empresa, ya que le permite ofrecer productos o servicios de mayor calidad o a menor costo que sus competidores, lo que se traduce en una mejor posición en el mercado y mayores márgenes de ganancia.



Para conocer más sobre el tema, revise el siguiente video: [“¿Qué son las ventajas competitivas y qué tipos hay? La clave para invertir en acciones”](#)

#### 1.4 Modelos clásicos de Formulación de Estrategias

Una definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de como la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. A continuación, se presenta un enfoque tradicional para la formulación de estrategia desarrollada por Michael Porter (1985):



En la figura *ut-supra* se muestra cómo la estrategia competitiva representa una combinación entre los fines (metas) que persigue la empresa y los medios (políticas) mediante los cuales se busca alcanzarlos. Aunque algunas organizaciones utilizan términos como "misión" u "objetivos" en lugar de "metas", la esencia de la estrategia radica en la distinción fundamental entre fines y medios.



## UNIDAD 2

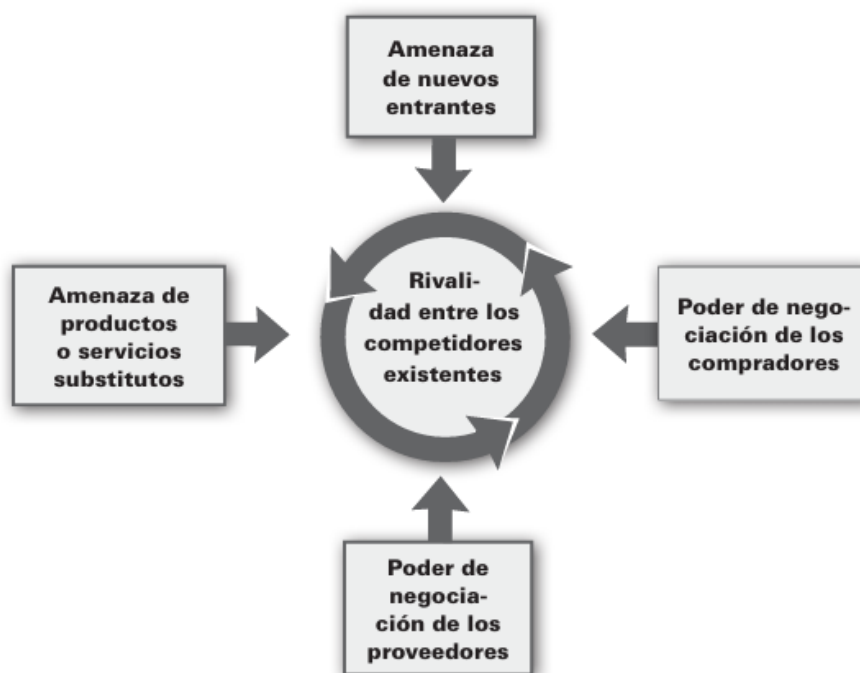
---

## Fundamentos de la Ventaja Competitiva

---

### 2.1 Las 5 Fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter es un marco estratégico desarrollado por Michael E. Porter para evaluar la competitividad dentro de una industria y la atractiva de un sector para la rentabilidad a largo plazo. En suma, este modelo fue aplicado por primera vez en 1979 en un artículo de la Harvard Business Review titulado “How Competitive Forces Shape Strategy”. La conceptualización del modelo se fundamenta en el desempeño competitivo de una empresa no depende únicamente de sus propias capacidades, sino también de cinco fuerzas externas que operan en su entorno inmediato.



**Fuente:** Elaboración a partir de “*The Five Competitive Forces That Shape Strategy*” by Michael E. Porter, Harvard Business Review, January 2008.

## 1 Rivalidad entre los competidores existentes

Es la presión competitiva que tienen las empresas actuales en un sector, a menudo expresada en precios, innovación y acciones comerciales.

## 2 Amenaza de nuevos entrantes

Evalúa cuán fácil o difícil es para nuevas empresas ingresar a la industria. Barreras altas (inversiones grandes, licencias, economías de escala) disminuyen esta amenaza.

## 3 Poder de negociación de los compradores

Mide la capacidad de los clientes de presionar por precios más bajos o mayor calidad, reduciendo el margen de beneficio de las empresas.

## 4 Poder de negociación de los proveedores

Se refiere a la influencia que tienen los proveedores sobre los precios y condiciones de los insumos; proveedores fuertes pueden aumentar costos para la industria.

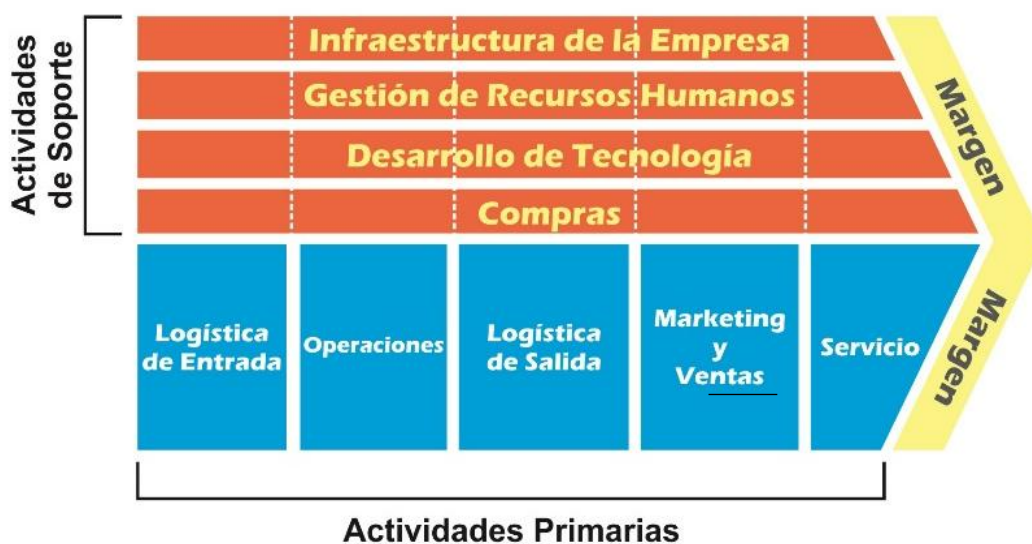
## 5 Amenaza de productos sustitutos

Considera la posibilidad de que los clientes opten por productos alternativos que puedan cumplir la misma función, reduciendo la demanda del sector.

## 2.2 Cadena de Valor de Michael Porter

La cadena de valor es un modelo teórico que representa y describe las actividades de una organización orientadas a generar valor tanto para el cliente final como para la propia empresa. En este marco, una organización alcanza ventaja competitiva frente a otras cuando logra incrementar su margen, ya sea mediante la reducción de costos o el aumento de las ventas.

Este modelo se basa en el análisis integral de cada etapa del proceso, con el objetivo de determinar en qué medida contribuyen al valor del producto final. Esto implica identificar los costos asociados a cada procedimiento, su impacto en el valor agregado y la manera en que dichos elementos influyen en la experiencia del consumidor.



**Primer paso:** determinar los costes iniciales e inversiones básicas para la producción de un bien.

**Segundo paso:** Todas las actividades y tareas que permitan transformar una materia prima lista para la venta.

**Tercer paso:** acciones necesarias para ubicar una oferta en el mercado (almacenamiento, distribución y envío).

**Cuarto paso:** crear una conciencia de marca entre consumidores, sobre todo, para ofrecerles el producto de venta.

**Quinto paso:** Ofrecer respuestas adecuadas y buenas soluciones al cliente hará que tu valor sea más competitivo.

## Fases de la Cadena de Valor

- 1. Lógica interna:** La primera actividad de la cadena de valor es la logística interna. Las empresas necesitan gestionar y administrar una manera de recibir y almacenar las materias primas necesarias para crear un producto, así como el medio para distribuir los materiales. Cuando más eficiente sea la logística interna, mayor es el valor generado en la primera actividad.
- 2. Operaciones:** Las operaciones toman las materias primas desde la logística de entrada y crea el producto. Naturalmente, mientras más eficientes sean las operaciones de una empresa, más dinero la empresa podrá ahorrar, proporcionando un valor agregado en el resultado final.
- 3. Lógica externa:** Aquí es donde el producto sale del centro de la producción y se entrega a los mayoristas, distribuidores, o incluso a los consumidores finales dependiendo de la empresa.
- 4. Marketing y Ventas:** Aquí hay que tener cuidado con los gastos de publicidad, los cuales son una parte fundamental de las ventas; sin embargo, hay que integrar las actividades involucradas en la inducción y de fácil adquisición de los productos (publicidad, fuerza de ventas, cuotas, selección de canales, relaciones canal).
- 5. Servicios:** La actividad final de la cadena de valor es el servicio. Los servicios cubren muchas áreas, que van desde la administración de cualquier instalación hasta el servicio al cliente después de la venta del producto. Tener una fuerte composición de servicios en la cadena de suministros proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, lo que aumenta el valor del producto.

## Actividades de Apoyo

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| Gestión de Recursos Humanos | Integrada por aquellas actividades involucradas en la selección, promoción y colocación del personal de la institución.  |
| Estructura Institucional    | Conformada por aquellas actividades involucradas en la dirección general, planificación, sistemas de información, finanzas, contabilidad, legal, asuntos gubernamentales y dirección de calidad. |
| Abastecimiento              | Conformada por aquellas actividades involucradas en las adquisiciones de materias primarias, suministros y artículos consumibles.  |
| Desarrollo de la Tecnología | Compuesta por aquellas actividades involucradas en el conocimiento y capacitación adquiridas, procedimiento y entradas tecnológicas precisas para cada actividad de la cadena de valor.          |



## 2.3 Estrategias Integración

El crecimiento empresarial debe orientarse hacia el fortalecimiento de la ventaja competitiva. En este sentido, las estrategias de integración vertical y diversificación pueden consolidar la posición competitiva de la empresa, siempre que se implementen de manera adecuada (Michael Porter, 1985).

### Integración vertical "Atrás"

- 1 *Expansión hacia el control de proveedores*

---

- 2 *Ej. Tesla invierte en minas de litio y fábrica de baterías*

---

- 3 *Ej. Zara controla su cadena desde el diseño hasta la distribución*

---

- 4 *Inversión alta, menos flexibilidad, desviación del core business*

### Integración vertical "Adelante"

- 1 *Expansión hacia distribución y venta final*

---

- 2 *Ej. Apple controla más de 500 tiendas propias*

---

- 3 *Ej. Nestlé distribuye directamente en mercados como*

---

- 4 *Mayor margen, fidelización, control de canales*

### Diversificación "Relacionada"

- 1 *Expansión a sectores con sinergia estratégica*

---

- 2 *Ej. Amazon Web Services*

---

- 3 *Sinergia, eficiencia, crecimiento alineado*

### Diversificación "No Relacionada"

- 1 *Expansión a sectores sin relación directa*

---

- 2 *Ej. GE Combina energía, salud y finanzas*

---

- 3 *Ej. Grupo Carso opera en telecomunicaciones y minería*

---

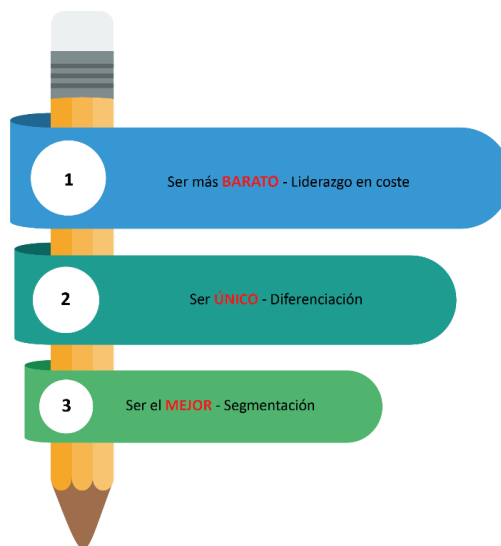
- 4 *Diversificación de riesgos, uso de capital*

## Ejemplos Prácticos

| Empresa      | Idea  | Beneficio  | Ventaja Competitiva   |
|--------------|---|--|---|
| Zara         | El 60% de la producción se fabrica en España y países cercanos                                  | Respuesta rápida a cambios de moda   | Ciclo de producción más corto que competidores como H&M o GAP                 |
| Apple        | Existe más de 500 tiendas de Apple a nivel mundial  | Control sobre experiencias del cliente, servicio técnico y posicionamiento premium | Genera más de \$5.500 USD/m al año, 10 veces más que el promedio del retail   |
| Nestlé       | En Brasil, Nestlé utiliza camiones que recorren zonas rurales vendiendo productos directamente. | Acceso a consumidores sin intermediarios   | Incremento en participación de mercado en sectores populares en más del 15%   |
| Amazon (AWS) | Nació como solución interna para infraestructura  | Hoy es el líder global en servicios en la nube (32% del mercado mundial)           | Sinergia con Inteligencia Artificial, logística y análisis de datos.          |
| Disney       | Compras estratégicas: Pixar (2006), Marvel (2009), Lucasfilm (2012), 21st Century Fox (2019).   | Disney + alcanzó 157 millones de suscriptores en 2024.                             | Aumento de ingresos integrales en más de 40% tras integración de franquicias. |

### 2.4 Las 3 Estrategias Genéricas de Michael Porter

Michael Porter (1980), desarrolló el modelo de las tres estrategias genéricas como una herramienta fundamental para comprender cómo las empresas pueden alcanzar una ventaja competitiva dentro de su sector. Es decir, toda organización debe elegir una posición estratégica clara para destacarse de sus competidores y asegurar su sostenibilidad a largo plazo:



## Estrategias genéricas para la ventaja competitiva sobre singularidad percibida por el consumidor

- *Diferenciación*: Ofrecer productos o servicios únicos que se perciban como superiores.
- *Liderazgo de costos*: Ser el producto de menor costo en el mercado.
- *Enfoque*: Se debe especificar el mercado o hacer un estudio de segmentación.



**Liderazgo en Costos**

Ser el productor de menor costo en el sector.  
Ofrecer productos o servicios a precios más bajos que la competencia.

Ejemplos: Walmart o Ryanair

Ventajas: ¡Alta participación de mercado, resistencia en mercados sensibles al precio!!

😊 😊 😊

¿Existen riesgos?

Guerra de precios, pérdida de calidad percibida

Existen muchos ejemplos en Latinoamérica, como: Bimbo (México), Natura (Brasil), Mercado Libre (Argentina)

Deben tener en consideración los siguientes puntos:

- Las empresas deben elegir una estrategia clara para evitar quedar “atrapadas en el medio”
- La elección depende del entorno competitivo, capacidades internas y objetivos estratégicos.

### ACTIVIDAD INTEGRADORA: Estrategias Empresariales.

**DESCRIPCIÓN: IDENTIFICAR LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE VENTAJA COMPETITIVA (DIFERENCIACIÓN, LIDERAZGO DE COSTOS Y ENFOQUE).**

*Formar un equipo. A cada equipo se le debe asignar una estrategia genérica de Porter*

- *Equipo A: Diferenciación*
- *Equipo B: Liderazgo en costos.*
- *Equipo C: Enfoque.*

*Cada grupo debe crear una miniempresa ficticia (producto o servicio innovador) aplicando su estrategia asignada.*

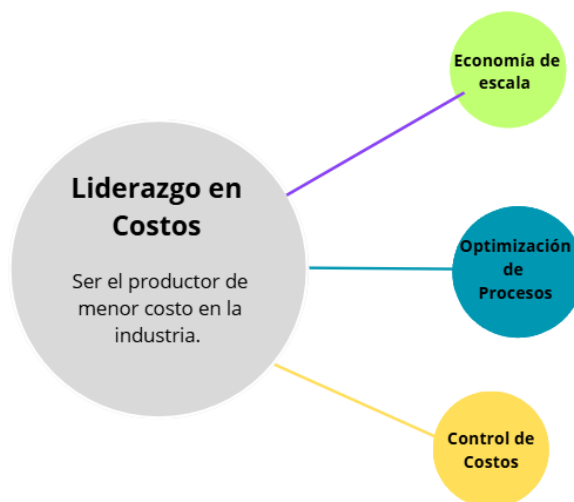
- *¿Cuál es el producto o servicio?*
- *¿Qué problema del consumidor resuelve?*
- *¿Cómo aplican la estrategia asignada?*
- *¿Qué ventajas y riesgos tienen?*

### CRITERIOS DE EVALUACIÓN

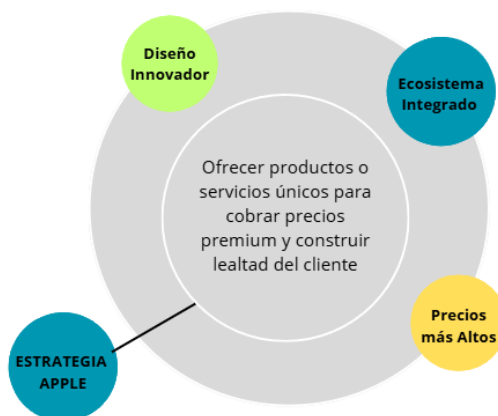
|                             |
|-----------------------------|
| Comprensión Teórica (3 pts) |
| Aplicación Práctica (3 pts) |
| Creatividad (2 pts)         |
| Argumentación (2 pts)       |
| Total – 10 PUNTOS           |

## Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque

- **Liderazgo de costos:** La primera estrategia se basa en ser el productor con el menor costo dentro de la industria. Las empresas que la adoptan buscan reducir los costos de producción y operación para poder ofrecer precios más bajos que sus competidores. Esto se logra mediante economías de escala, optimización de procesos y un estricto control de costos.



- **Diferenciación:** La segunda estrategia implica ofrecer productos o servicios que son percibidos como únicos en el mercado. Es decir, crear valor a través de características distintivas, calidad superior, o un servicio al cliente excepcional.



- **Enfoque:** La tercera estrategia se divide en dos subcategorías: enfoque en costos y enfoque en diferenciación. Consiste en centrarse en un segmento específico del mercado,

atendiendo sus necesidades de manera más eficaz que los competidores que operan en un mercado más amplio.



**ACTIVIDAD INTEGRADORA: Diseñando la estrategia competitiva**

**PARTE 1: RECONOCIMIENTO DE ESTRATEGIAS REALES**

Analizar el modelo de negocios de las siguientes empresas y responder las siguientes preguntas.

- **Walmart:**
  - a. ¿Qué estrategia competitiva aplica?
  - b. Menciona dos evidencias que lo demuestren.
- **Apple:**
  - a. ¿Qué estrategia sigue?
  - b. ¿Cómo se traduce esto en sus productos o servicios?
- **Tesla:**
  - a. ¿Utiliza una estrategia combinada?
  - b. ¿A qué tipo de enfoque responde y por qué?

**PARTE 2: CREA TU EMPRESA Y DEFINE LA ESTRATEGIA**

Completa la siguiente tabla con la información de tu empresa.

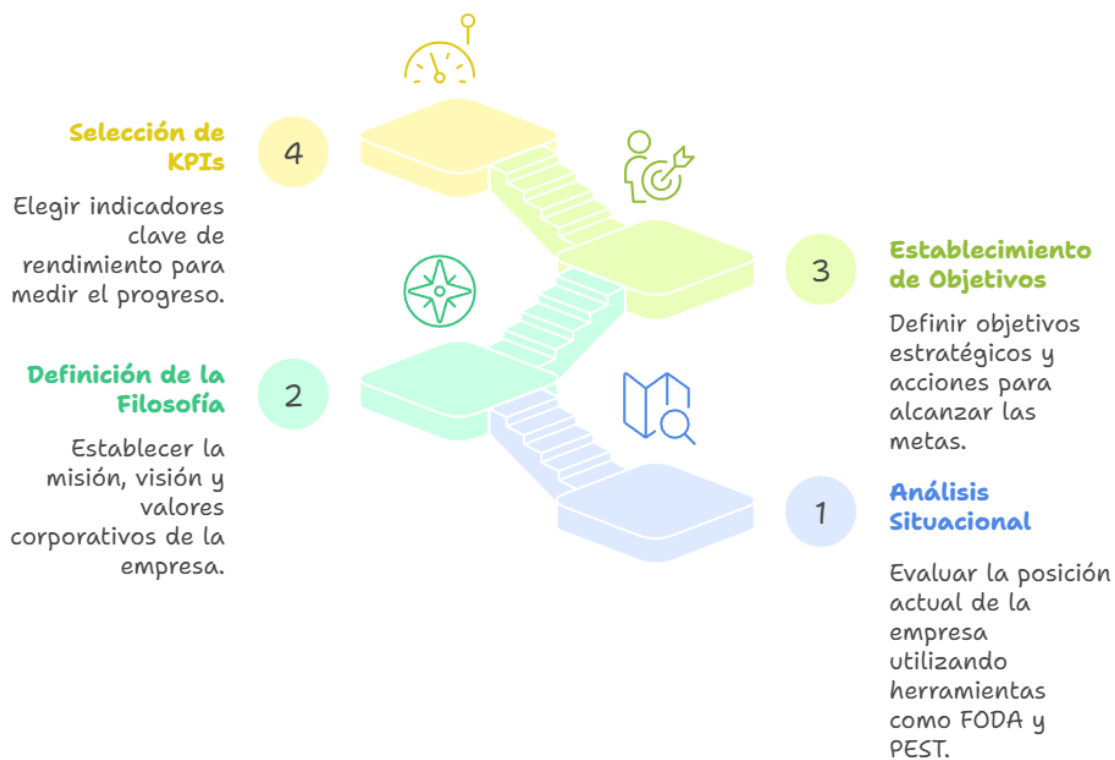
|  |
|--|
| <b>Ficha</b>   |
| Nombre de la empresa:                                    |
| Producto o servicios principal:                          |
| Público objetivo o nicho de mercado:                     |
| Estrategia competitiva (costos diferenciación, enfoque): |
| Acciones clave para implementar esta estrategia:         |
| •  |
| •  |



## UNIDAD 3

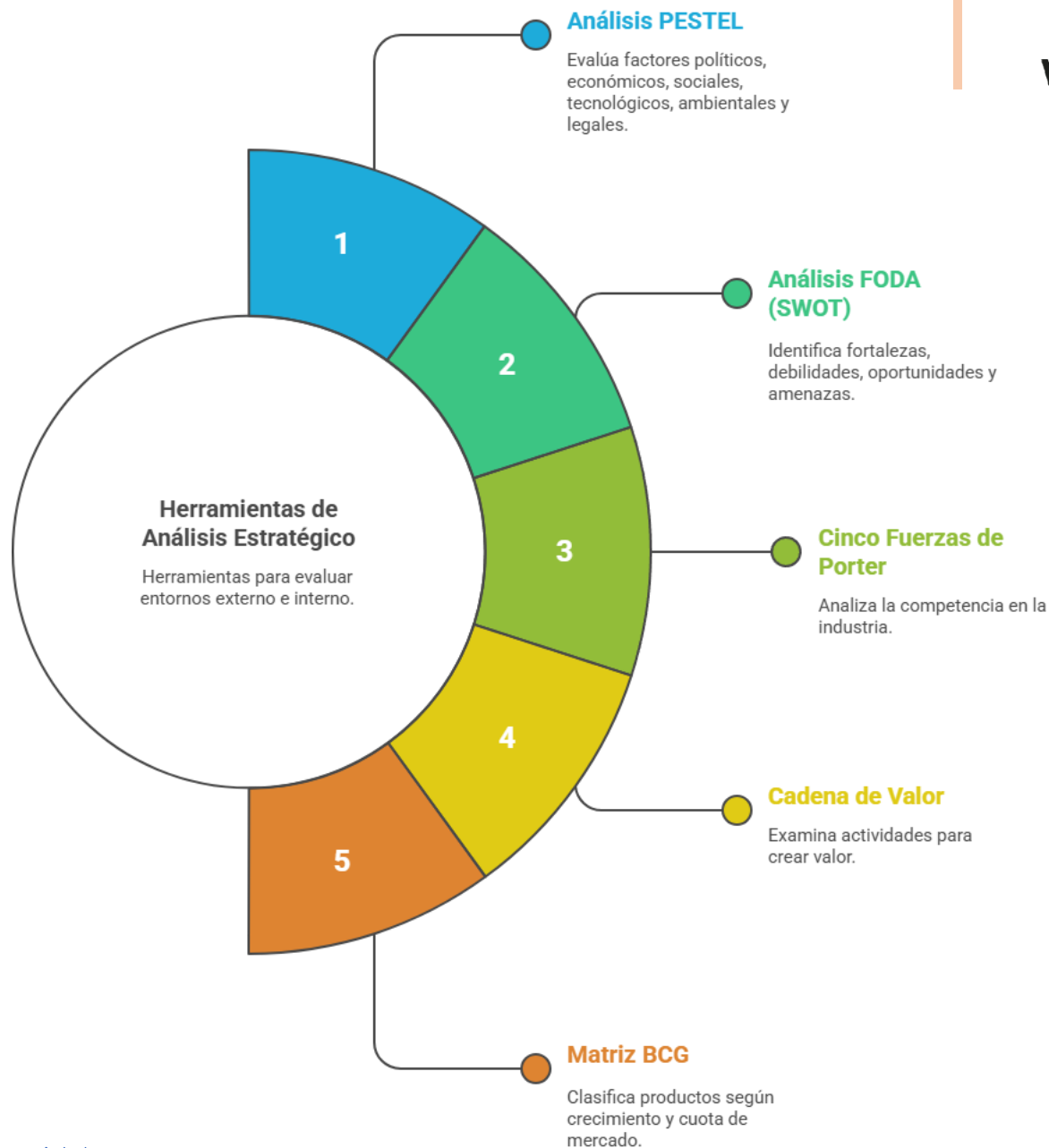
## Planeación Estratégica y Modelo de Negocios

## 3.1. Etapa de Diagnóstico Situacional



El diagnóstico institucional es el proceso mediante el cual una organización analiza su situación interna y externa para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Este análisis es clave para tomar decisiones informadas en el proceso de planeación estratégica, definir objetivos realistas y formular estrategias competitivas.

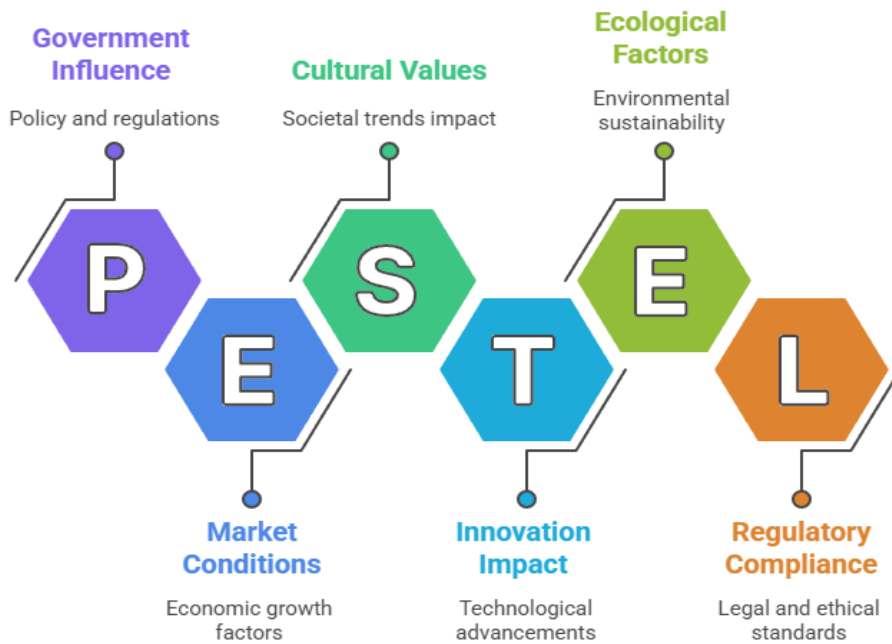
- *¿Dónde estamos ahora?*
- *¿Qué factores internos y externos afectan nuestro desempeño?*
- *¿Qué ventajas competitivas tenemos o podemos desarrollar?*



### Análisis PESTEL

Es una herramienta utilizada en la planificación estratégica que permite a las organizaciones evaluar el entorno externo en el que operan. El acrónimo PESTEL se refiere a seis categorías de factores que pueden influir en el desempeño de una empresa: sector político, económico, sociocultural, tecnológico, ecológico y legal.

- Identificación de Oportunidades y Amenazas: permite a las empresas identificar factores externos que pueden representar oportunidades o amenazas.
- Toma de Decisiones Informadas: Ayuda en la formulación de estrategias basadas en una comprensión clara del entorno externo.
- Adaptación y Resiliencia: Facilita la adaptación a cambios en el entorno, lo que puede mejorar la resiliencia de la organización.



*Análisis FODA*

El análisis FODA (también conocido como DAFO o SWOT, por sus siglas en inglés), es una herramienta práctica que nos ayuda a conocer mejor una situación, proyecto, institución o incluso nosotros mismos. Su objetivo es identificar los factores internos y externo que pueden influir en el logro de nuestras metas o decisiones (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

|         |            | Útil   | Perjudicial  |          |
|---------|------------|--|--|----------|
| Interno | Fortalezas | <ul style="list-style-type: none"> <li>Cientela sólida</li> <li>Presencia web diversificada</li> <li>Reservas de efectivo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nuevo equipo de ventas - Falta de experiencia</li> <li>Presencia débil en redes sociales</li> </ul> |          |
|         | Externo    | Oportunidades  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Expansión al mercado europeo</li> <li>Adquisición de competidores</li> </ul>                        | Amenazas |

### Matriz Boston Consulting Group BCG

Conocida también como “Matriz de análisis de portafolio de productos”, evalúa los bienes o servicios de una empresa en función de tres criterios de medición:

- Crecimiento del mercado (atractivo del mercado): mide qué tan rápido crece el mercado donde compite el producto; Un mercado con alto crecimiento es atractivo porque ofrece oportunidades; Un mercado de bajo crecimiento es más estable, pero con menos potencial.
- Participación relativa en el mercado (posición competitiva): Mide qué tan fuerte es el producto frente a la competencia; alta participación implica liderazgo y capacidad de generar economías de escala; baja participación implica que el producto es menos competitivo.



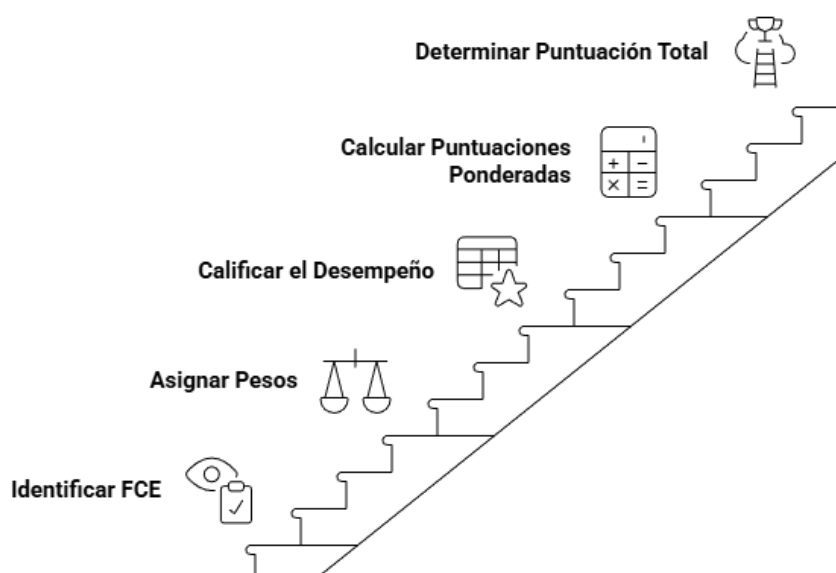
### Utilidad práctica de la matriz

- Identificar problemas rentables
- Evaluar qué productos deben crecer o mantenerse
- Optimizar la inversión en el portafolio
- Tomar decisiones estratégicas sobre productos, servicios o líneas de negocios

### Matriz de Perfil Competitivo

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) es una herramienta empleada en la planificación estratégica para analizar la posición competitiva de una empresa frente a sus principales competidores. Su propósito es identificar las fortalezas y debilidades de la organización en comparación con otras del mismo sector.

Se determinan aquellos aspectos que resultan críticos para el desempeño y la competitividad en la industria. Estos factores pueden incluir la calidad del producto, el servicio al cliente, los precios, la capacidad de innovación, la distribución, entre otros.



- **Ponderación:** A cada factor se le asigna una ponderación que refleja su importancia relativa dentro de la industria. La suma total de todas las ponderaciones debe ser igual a 1 (o 100%).
- **Calificación:** Cada empresa (incluida la propia) se evalúa en cada uno de los factores clave, generalmente utilizando una escala del 1 al 4, donde:
  - 1 = Debilidad mayor
  - 2 = Debilidad menor
  - 3 = Fortaleza menor
  - 4 = Fortaleza mayor

- **Puntuación total:** La puntuación total de cada competidor se obtiene multiplicando la ponderación de cada factor por la calificación correspondiente y sumando los resultados.

### 3.2. Etapa Filosófica

**Misión:** La misión es una declaración perdurable que define los objetivos esenciales que distinguen a una organización y expresa lo que aspira a ser y a quiénes busca servir. Representa la manifestación de sus propósitos, filosofía y principios fundamentales. En ella se describe la razón de ser de la organización, incluyendo a sus clientes, los productos y servicios que ofrece, los mercados en los que participa y, cuando corresponde, la tecnología que emplea. La misión orienta la toma de decisiones, facilita el establecimiento de objetivos y permite la formulación de estrategias coherentes. En esencia, responde a la pregunta fundamental: ¿cuál es nuestro negocio?



#### Características de la Misión:

- **Clara:** Debe ser comprensible para todos los miembros.
- **Factible:** Tiene que ser posible de cumplir con los recursos.
- **Realista:** Debe ajustarse al contexto interno y externo.
- **Inspiradora:** Debe motivar y comprometer a quienes forman parte de la organización.
- **Permanente:** Está pensada para mantenerse en el tiempo.

**Visión:** Es una declaración que orienta a la empresa hacia el futuro y proporciona un marco de referencia que delimita el alcance de sus aspiraciones. Actúa como un puente entre el presente y el porvenir. Responde a preguntas como: ¿Cómo se desea ver a la compañía en el futuro? ¿Qué tipo de negocio se aspira llegar a ser?

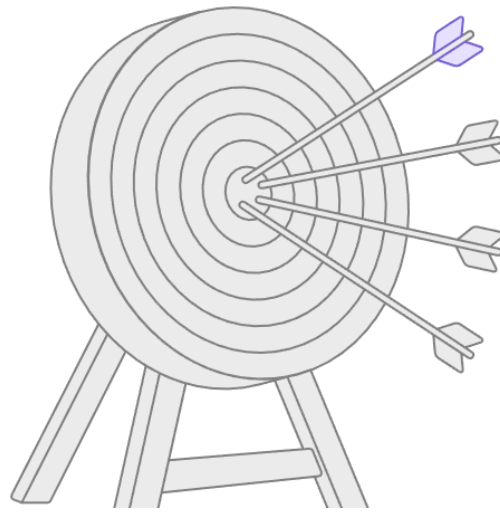


Made with  Napkin

### Características de la Visión:

- **Futurista:** Proyecta la situación deseada de la organización en el mediano y largo plazo.
- **Inspiradora:** Motiva y moviliza a los miembros de la organización hacia un objetivo común.
- **Clara:** Expresa de manera sencilla y comprensible la imagen de futuro que se desea alcanzar.
- **Ambiciosa:** Plantea retos y aspiraciones elevadas, pero sin perder coherencia con la realidad.
- **Coherente:** Debe estar alineada con la misión, los valores y el contexto de la organización.

**Valores:** Los valores empresariales constituyen el conjunto de principios éticos y profesionales, creencias y normas que conforman la filosofía del negocio. Representan los elementos que definen la estructura, la línea de actuación, los principios éticos y la cultura organizacional de una empresa. Tanto los directivos como el personal se comprometen a respetarlos en el desarrollo de todas sus actividades. Por otra parte, la planificación operativa consiste en formular programas de trabajo a corto plazo y responde a la pregunta clave ¿Qué debemos hacer para llegar a la meta establecida?



#### Valores Institucionales

Principios fundamentales que guían el comportamiento



#### Relaciones Laborales Sólidas

Fomentan la confianza y la colaboración entre los empleados



#### Mentalidad Orientada al Logro

Impulsa a los empleados a alcanzar los objetivos



#### Visión y Misión

Objetivos a largo plazo de la organización

#### Características de los valores:

- **Compartidos:** Deben ser asumidos y practicados por todos los miembros de la organización.
- **Orientadores:** Guía el comportamiento, la toma de decisiones y la cultura organizacional.
- **Permanentes:** Se mantienen en el tiempo y no dependen de circunstancias momentáneas.
- **Coherentes:** Deben estar alineados con la misión, visión y las prácticas reales de la organización.
- **Aplicables:** Deben poder traducirse en acciones concretas y observables dentro de la organización.

### 3.3 Etapa Operativa

En la etapa operativa se formulan objetivos estratégicos alineados con la filosofía institucional de la organización —misión, visión y valores—. En este sentido, cada objetivo estratégico se operacionaliza mediante un Plan Operativo Anual (POA) o se gestiona a través de un diagrama de Gantt, lo que permite planificar, ejecutar y controlar las actividades necesarias para su cumplimiento.

- **POA:** Es un instrumento de gestión que traduce los objetivos estratégicos en actividades concretas y operativas, definiendo responsables, plazos y recursos para su ejecución durante un período determinado (Chiavenato, 2017).
- **Diagrama de Gantt:** Es una herramienta gráfica de planificación que permite visualizar las actividades de un proyecto, su duración, secuencia y grado de avance a lo largo del tiempo (Kerzner, 2018).

**Fase I:** Definir los Objetivos Estratégicos en base a la filosofía institucional.

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS |            |           |    |
|------------------------|------------|-----------|----|
| Número                 |            | Fecha     |    |
| Coordinador            |            |           |    |
| Objetivos              | Estrategia | Ejecución |    |
|                        |            | Sí        | No |
| Objetivo Estratégico 1 |            |           |    |
| Objetivo Estratégico 2 |            |           |    |
| Objetivo Estratégico 3 |            |           |    |
| Objetivo Estratégico 4 |            |           |    |
| Objetivo Estratégico 5 |            |           |    |
|                        |            |           |    |
|                        |            |           |    |
|                        |            |           |    |
|                        |            |           |    |
|                        |            |           |    |
|                        |            |           |    |
|                        |            |           |    |
|                        |            |           |    |
|                        |            |           |    |
|                        |            |           |    |
|                        |            |           |    |
|                        |            |           |    |
|                        |            |           |    |
|                        |            |           |    |



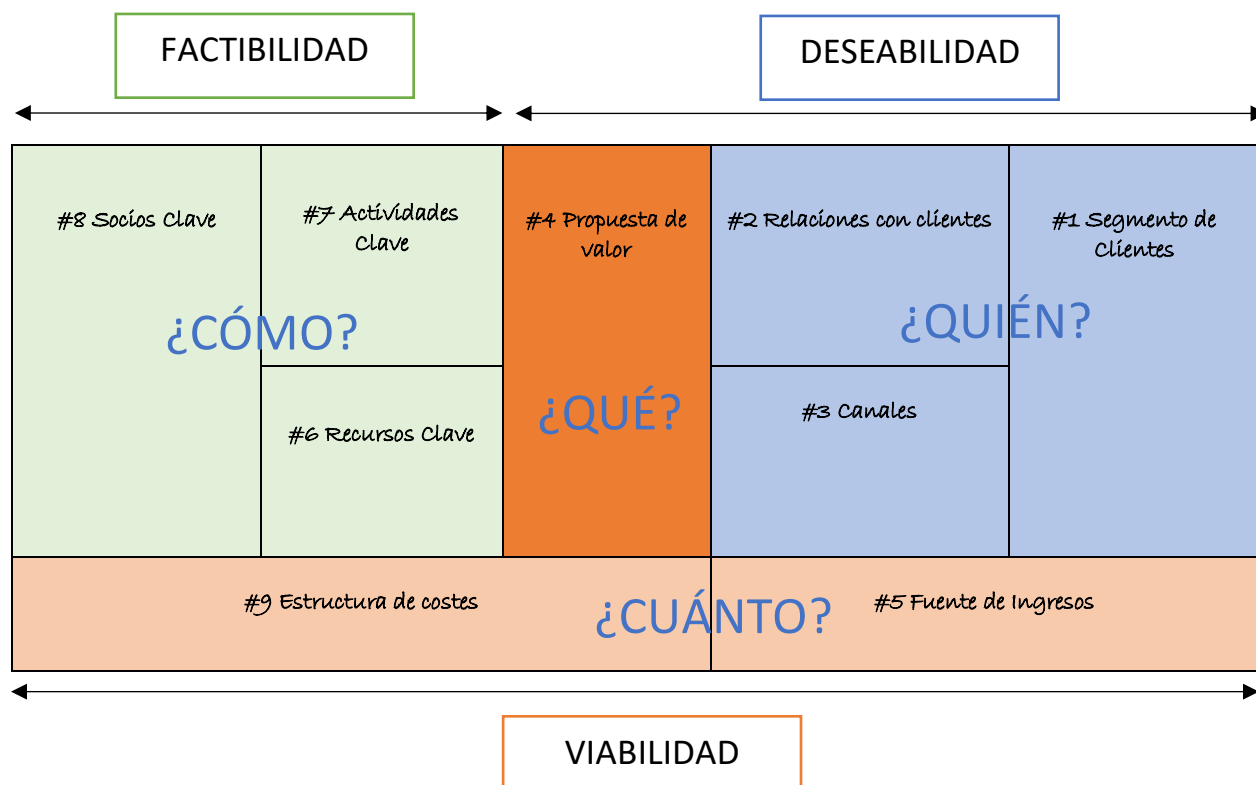
### Ventaja competitiva

- Una ventaja competitiva es cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras, colocándose en una posición superior para competir en el mercado.
- Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene una ventaja única y sostenible respecto a sus competidores, y dicha ventaja le permite obtener mejores resultados y, por lo tanto, tener una posición competitiva mejor.

### Modelo de Negocios Canvas

- La mejor manera de describir un modelo de negocios es dividirlo en nuevos módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos.
- Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

### Modelo CANVAS:



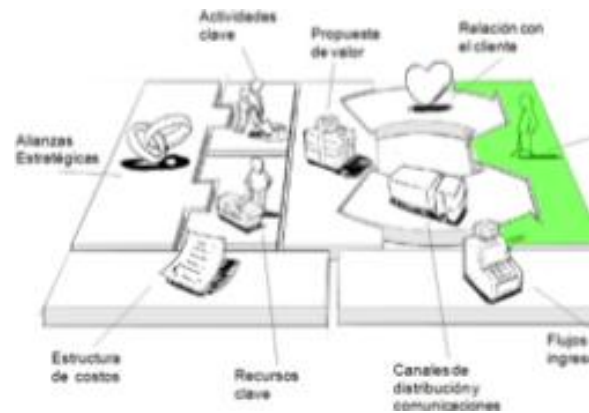
### Fases del Modelo CANVAS

**1. Propuesta de valor y segmentación de clientes:** Una Propuesta de Valor consiste en crear valor para un segmento específico de clientes, mediante una combinación de elementos orientados a satisfacer sus necesidades y expectativas. Es aquello por lo que el cliente está dispuesto a pagar porque percibe un beneficio real y diferenciador. Algunos de los elementos que genera valor son:

- Novedad: satisfacción de necesidades inexistentes o emergentes.
- Mejora del rendimiento: aumento en eficiencia o calidad.
- Personalización: adaptación y creación compartida de valor.
- Diseño: atractivo, funcional y distintivo.
- Marca y estatus: valor simbólico o de prestigio.
- Precio: ventaja competitiva en el costo percibido.
- Reducción de costos y riesgos: seguridad y ahorro para el cliente.
- Accesibilidad: facilidad de acceso o disponibilidad.



**2. Segmento de Mercado:** En esta sección se definen los diferentes grupos de persona o entidades a los que se dirige una empresa. Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocios; por ello, se lo pueden agrupar por segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Se pueden clasificar uno o varios grupos de mercado.

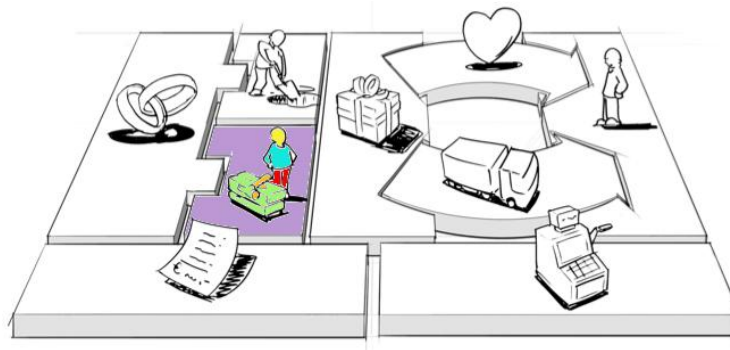


**3. Canales:** Es la forma en que una empresa se comunica y conecta con sus distintos segmentos de mercado para entregarles su propuesta de valor. Los canales de comunicación, distribución y venta constituyen los medios a través de los cuales la organización establece y mantiene el vínculo con sus clientes, facilitando el acceso a sus productos o servicios. En los canales se pueden encontrar las siguientes opciones:



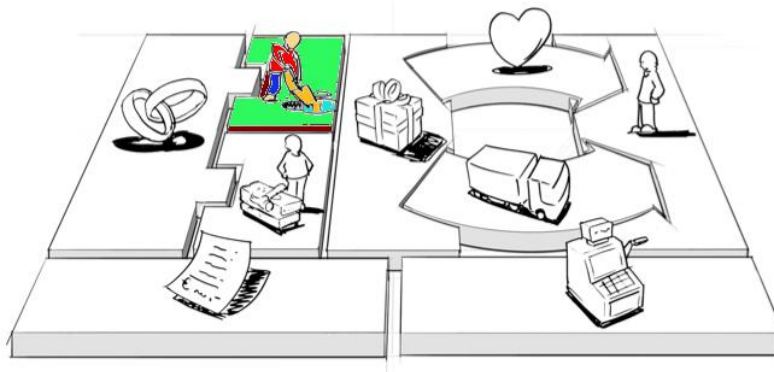
**4. Relaciones con los clientes:** Se describen los distintos tipos de relaciones que una empresa puede establecer con sus segmentos de mercado. Es fundamental que las organizaciones definan qué tipo de vínculo desean mantener con cada segmento, el cual puede ser personal, asistido o automatizado, según sus objetivos y estrategias. Entre las principales formas de relación se destacan



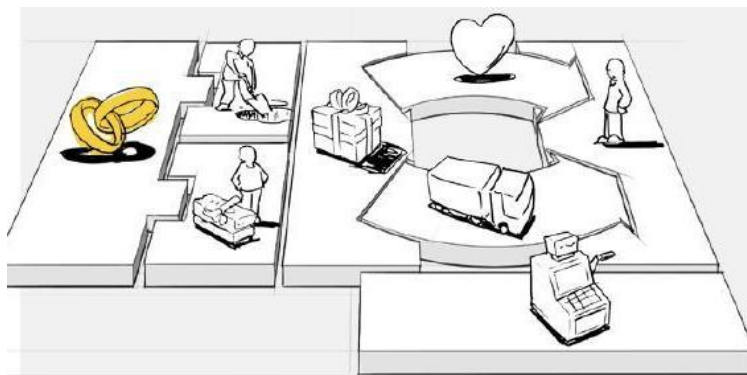


**7. Actividades Clave:** Se describen las acciones fundamentales que una empresa debe llevar a cabo para que su modelo de negocio funcione correctamente. Estas actividades, al igual que los recursos clave, son esenciales para alcanzar el éxito y permiten:

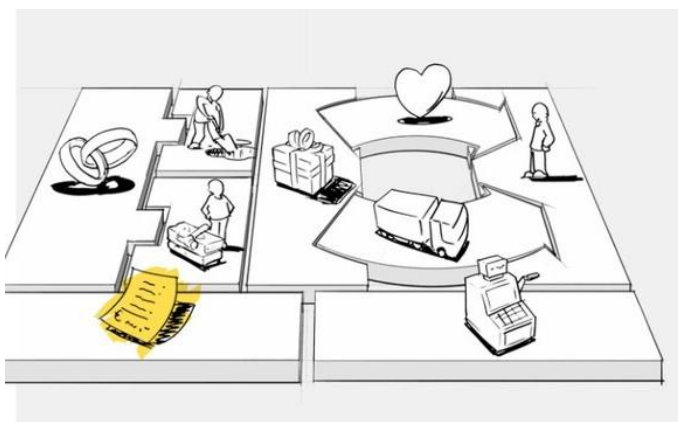
- Crear y entregar una propuesta de valor;
- Acceder y posicionarse en los mercados;
- Establecer relaciones sólidas con los clientes;
- Generar ingresos de manera sostenible.



**8. Asociaciones Clave:** Se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas establecen asociaciones por diversos motivos, y estas alianzas se han vuelto cada vez más relevantes para muchos modelos de negocio. Su objetivo principal es optimizar el modelo de negocio, reducir riesgos y acceder a recursos estratégicos.



**9. Estructura de Costos** Se describen todos los costos asociados con la implementación de un modelo de negocio. Tanto la creación y entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes y la generación de ingresos implican gastos. Estos costos son relativamente fáciles de estimar una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones estratégicas.

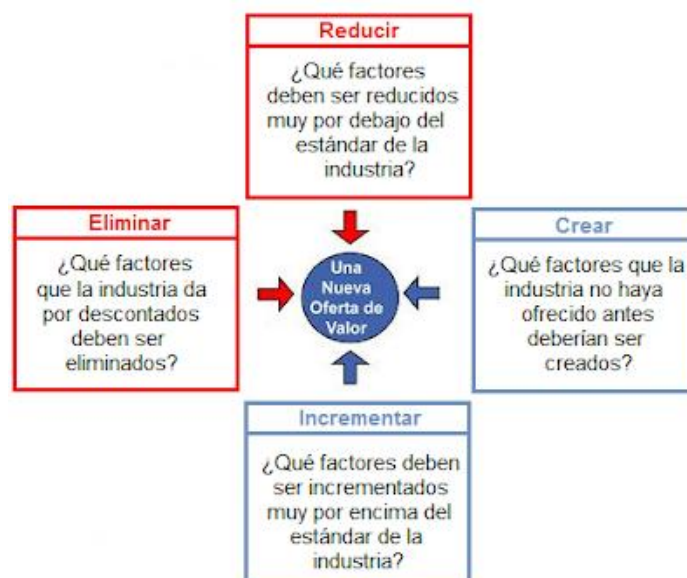


### *Estrategia Océano Azul*

La estrategia del Océano Azul busca crear industrias completamente nuevas a través de una diferenciación fundamental, que es lo opuesto a competir en industrias existentes con ajustes pequeños a los modelos establecidos. Particularmente, la matriz del Océano Azul es una

herramienta estratégica que permite identificar oportunidades de innovación mediante la redefinición de los factores de competencia existentes en un sector.

- La matriz se estructura a partir de un marco de cuatro acciones —eliminar, reducir, incrementar y crear—, las cuales orientan a las organizaciones a cuestionar sus prácticas actuales, optimizar recursos y diseñar propuestas diferenciadoras que incrementen el valor para los usuarios y la organización.



En síntesis, la matriz de ERIC permite a la organización replantear su modelo de negocio desde una perspectiva estratégica e innovadora, al cuestionar los factores tradicionales de competencia y orientar la toma de decisiones hacia la generación de mayor valor.

### Díamante de valor

La innovación de valor se crea en la región en la cual los actos de una compañía inciden favorablemente sobre su estructura de costos y sobre la propuesta de valor para los compradores. En suma, el valor para los compradores se aumenta al buscar y crear elementos que la industria nunca ha ofrecido. Con el tiempo, los costos reducen todavía más cuando entran a operar las economías de escala debido al mayor nivel de ventas emanado del valor superior.



En la figura se ilustra la dinámica de diferenciación y bajo costo sobre la cual se poya la innovación en valor. La creación de una estrategia de océano azul, en la cual se integra toda la fama de actividades y operativas de una empresa. Por otro lado, las innovaciones como las que ocurren con el producto se pueden lograr al nivel de un subsistema sin afectar la integridad general de la compañía.



El modelo de negocio se irá perfeccionando progresivamente a medida que la organización interactúe con clientes potenciales y actuales, y conforme se implemente de manera sistemática el plan estratégico





## UNIDAD 4

### Implementación y Monitoreo Estratégico

#### 4. 1. ¿Qué es un Balance Scorecard?

Es la principal herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto de medidas de actuación, las cuales proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición. El acceso a los principales almacenes de información brinda la posibilidad de presentar los resultados de desempeño y entender qué están dándose esos resultados.

#### Cumplimiento

- 1 *Redefinición de la estrategia en base a los resultados*
- 2 *Traducción de la visión y estrategia de acción.*
- 3 *Favorece en el presente la creación de un valor futuro.*
- 4 *Desarrollo laboral de los promotores del proyecto.*

#### 4.1.1 Orígenes del Balanced Scorecard (BSC).

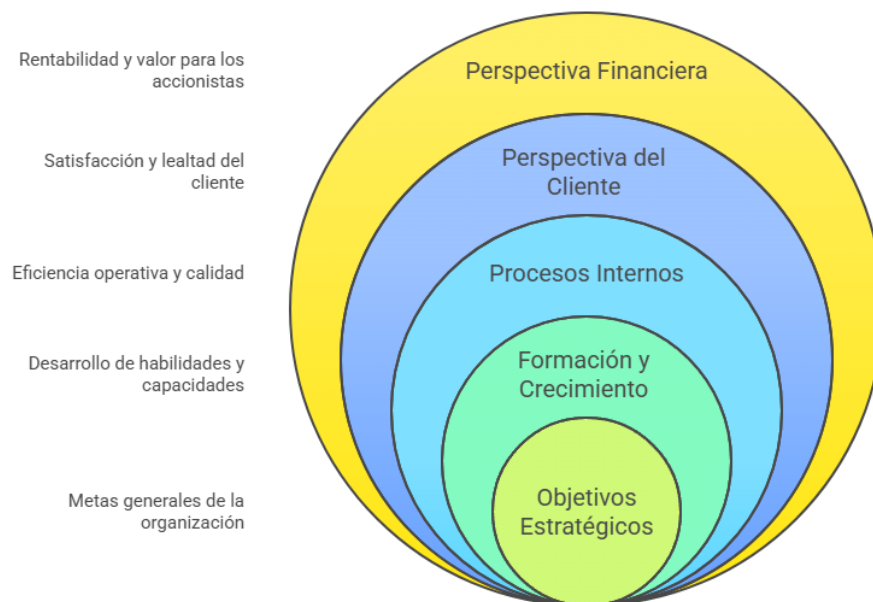
Como ocurre con cualquier concepto innovador, el BSC o Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral, por sus siglas en inglés), cuenta tanto con seguidores como con detractores. Su antecedente más reconocido es el Tableau de Bord, desarrollado en Francia, el cual incorporaba indicadores financieros y no financieros para supervisar los distintos procesos empresariales. Desde la década de 1960 se habían planteado diversos enfoques para el control de los procesos de negocio, todos orientados a seleccionar un conjunto de indicadores que apoyaran la gestión organizacional. Sin embargo, en esos modelos las áreas de negocio solían ser definidas y estáticas. Además, dichos enfoques eran propios de empresas específicas, sin llegar a consolidarse como una práctica generalizada o parte de una cultura de gestión extendida (Kaplan y Norton, 1992)

Empresas como General Electric y Citibank fueron pioneras en el desarrollo de modelos de seguimiento y control de objetivos basados en indicadores. El Balanced Scorecard (BSC) retoma esta idea de emplear indicadores para evaluar la estrategia, pero incorpora además características que lo distinguen y enriquecen, permitiéndole evolucionar desde su definición original en 1992 —como “un conjunto de indicadores que proporciona a la alta dirección una visión integral del negocio”— hasta convertirse en “una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores”.

La principal diferencia entre el Tableau de Bord y el BSC radica en que, en el primero, se generaban indicadores financieros y no financieros que cada directivo seleccionaba según su criterio y experiencia. En cambio, el BSC reduce el margen de error individual, ya que los indicadores son definidos por un equipo multidisciplinario, lo que garantiza que todos los incluidos tengan relevancia estratégica para la implementación y el seguimiento de los objetivos empresariales.

En el BSC o CMI, el punto de partida es la definición del modelo de negocio, del cual se derivan los indicadores de acción y de resultado que reflejan las interrelaciones entre los distintos componentes de la organización. Una vez estructurado, los directivos utilizan este modelo como mapa estratégico para seleccionar los indicadores más pertinentes.

En definitiva, el Balanced Scorecard se consolida como una herramienta que permite monitorear el estado de salud organizacional y evaluar la manera en que las acciones emprendidas contribuyen al cumplimiento de la visión corporativa. Existen diferentes tipos de perspectivas:



### ¿Cómo se usa?

La filosofía principal para sugerir perspectivas de indicadores en que todos ellos, en perfecto balance, abarcan casi la totalidad de los indicadores necesarios para monitorear la empresa, pero la pregunta es cómo vincular las distintas perspectivas.

Todo lo que pasa en cualquier empresa es un conjunto de hipótesis sobre causa y efecto entre indicadores. Cualquier acción que se ejecute, tendrá un impacto directo sobre otra variable, es por eso que la perspectiva de Formación y Crecimiento es la base que permite crear la infraestructura necesaria para crecer en las otras perspectivas. Lo importante es saber que ninguna perspectiva funciona en forma independiente, sino que puede iniciarse una acción con alguna de ella y repercutirá todas las demás.

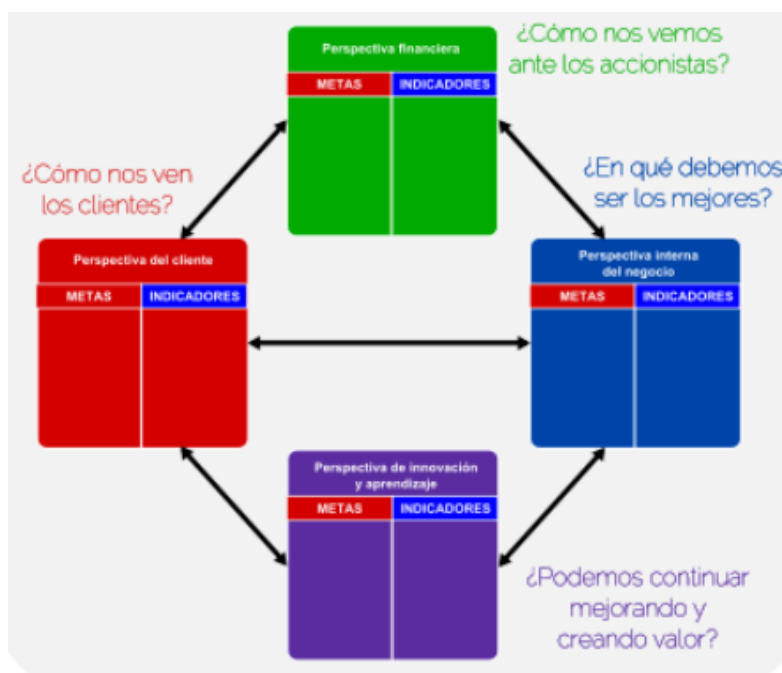
### Definición de Visión y Estrategia

El punto de partida para diseñar un modelo de Balanced Scorecard (BSC) es la definición de la visión y las estrategias de la organización. Aunque este proceso no es sencillo, suele alcanzarse consenso en torno a los grandes objetivos de crecimiento, ya que generalmente son amplios y compartidos. Sin embargo, las dificultades suelen surgir en la interpretación de las estrategias.

Por ejemplo, el objetivo de “crecimiento empresarial” puede ser comprendido de distintas maneras: para algunos implica una expansión geográfica, para otros un incremento en los ingresos o un aumento en el número de empleados. Alcanzar un consenso sobre el significado y alcance de las estrategias es fundamental, pues de ello depende la formulación precisa de los objetivos y la definición de los indicadores que permitirán medir su cumplimiento.



Los KPI (Key Performance Indicators), en español Indicadores Clave de Desempeño, son métricas cuantificables que permiten medir el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos de una organización. Su finalidad es evaluar el desempeño de procesos, proyectos, áreas o personas, proporcionando información objetiva para la toma de decisiones y la mejora continua (Kaplan y Norton, 1992)



### El Balanced Scorecard y la Estrategia Empresarial

La estrategia empresarial constituye el plan de acción que una organización diseña e implementa para alcanzar sus objetivos a largo plazo. Este proceso implica la definición de la misión, visión y valores corporativos, así como el análisis del entorno competitivo y la identificación de oportunidades y amenazas que puedan influir en su desempeño.

El Balanced Scorecard (BSC) mantiene una relación directa con la estrategia empresarial, ya que ofrece un marco estructurado que permite traducir la estrategia en objetivos, indicadores y acciones concretas. De esta forma, facilita tanto su implementación como su seguimiento sistemático. Asimismo, el BSC contribuye a alinear los esfuerzos de todas las áreas y niveles de la organización, garantizando que cada acción se oriente hacia el cumplimiento de la visión y los objetivos estratégicos establecidos.

### ACTIVIDAD INTEGRADORA: Aplicando el Balanced Scorecard



**DESCRIPCIÓN: COMPRENDER CÓMO EL BALANCED SCORECARD TRADUCE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN OBJETIVOS E INDICADORES MEDIBLES.**

*Lectura breve (5 min).*

- *Revisa el texto sobre el origen, propósito y relación del Balanced Scorecard.*
- *Elige una empresa real o ficticia.*
- *Define su visión y dos objetivos estratégicos.*

*Balanced Scorecard*

- *Crea cuatro indicadores, uno por cada perspectiva del BSC: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y crecimiento.*
- *Explica cómo se relacionan entre sí (causa y efecto)*



## UNIDAD 5

## Innovación Estratégica y Sostenibilidad

### 5.1. Innovación empresarial

La innovación estratégica y la sostenibilidad se han convertido en pilares esenciales para la competitividad de las organizaciones en entornos dinámicos. Frente a mercados globales, consumidores más conscientes y regulaciones ambientales estrictas, las empresas requieren integrar la creación de valor económico con el impacto social y ambiental positivo. Este capítulo aborda los fundamentos, modelos y herramientas que permiten alinear la estrategia empresarial con prácticas sostenibles e innovadoras.

*Modelos y herramientas estratégicas aplicadas*

¿Cuáles son las cuatro herramientas clave para integrar la sostenibilidad en la estrategia y operaciones de una empresa?

Análisis de Materialidad, Matriz de Innovación-Sostenibilidad, Indicadores ESG y Roadmap de Innovación Sostenible.

¿Qué proporciona cada herramienta?

Cada herramienta proporciona una perspectiva única y complementaria para identificar, priorizar y gestionar los aspectos más relevantes de la sostenibilidad, impulsando la innovación y creando valor a largo plazo.



### Análisis de Materialidad

Es una herramienta que permite identificar y priorizar los temas económicos, sociales, ambientales y de gobernanza que son más importantes tanto para la organización como para sus grupos de interés (stakeholders). Es un componente clave en informes de sostenibilidad (GRI, SASB, ESG).

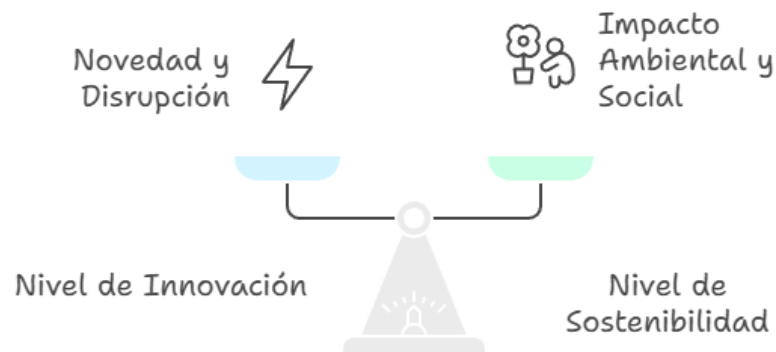


**Caso Práctico:** Una empresa manufacturera realiza un análisis de materialidad con el objetivo de identificar y priorizar los temas ASG más relevantes para su gestión. Para ello, consulta a sus principales grupos de interés, entre ellos empleados, proveedores y clientes, mediante encuestas, entrevistas y reuniones de retroalimentación. Como resultado del proceso de identificación, se reconocen los siguientes temas ASG relevantes:

- Gestión del agua: Por su impacto en los costos operativos y en la sostenibilidad ambiental del proceso productivo.
- Seguridad laboral: Debido a su incidencia directa en la salud y el bienestar de los trabajadores, así como en el cumplimiento normativo.
- Innovación de procesos: Orientada a mejorar la eficiencia productiva y reducir riesgos operativos.
- Reducción de residuos: Vinculada al control de impactos ambientales y al fortalecimiento de la reputación corporativa.

### Matriz de innovación-sostenibilidad

Herramienta estratégica que cruza el nivel de innovación necesario en un proyecto con su nivel de sostenibilidad. Permite priorizar iniciativas que generan mayor valor ambiental-social y mayor diferenciación competitiva.



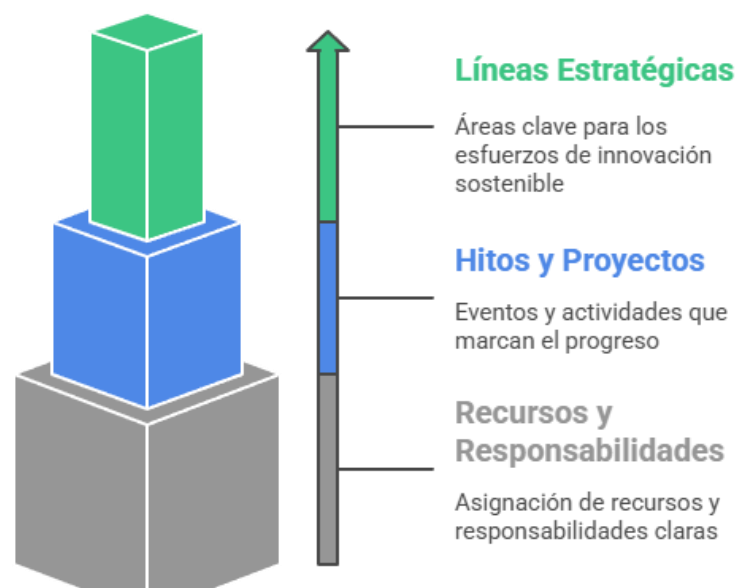
**Caso Práctico:** Un instituto tecnológico evalúa proyectos:

- “Laboratorio de energías renovables”: Alta innovación / Alta sostenibilidad.
- “Digitalización administrativa”: Alta innovación / Baja sostenibilidad.
- “Campaña de reciclaje”: Baja innovación / Alta sostenibilidad.
- “Actualización de equipos”: Baja innovación / Baja sostenibilidad.

El proyecto más estratégico es el del laboratorio de energías renovables.

### Roadmap de Innovación Sostenible

El Roadmap es una hoja de ruta que muestra la evolución planificada de proyectos, capacidades, tecnologías e iniciativas alineadas con la sostenibilidad dentro de un horizonte temporal.



**Caso Práctico:** Una empresa agroindustrial diseña un Roadmap 2025–2030:

- **2025:** Auditoría energética y paneles solares piloto.
- **2026–2027:** Digitalización de la cadena de suministro.
- **2028:** Certificación ISO 14001.
- **2029:** Economía circular para empaques.
- **2030:** Planta 100% carbono neutral.

### *Cadena de valor Sostenible*

Adaptación del modelo de Porter que integra prácticas sostenibles en cada eslabón de la cadena de valor. Busca reducir impactos, mejorar eficiencia y fortalecer la competitividad desde proveedores hasta el cliente final.

- Logística interna: consumo, almacenamiento verde.
- Operaciones: reducción de residuos, eficiencia híbrida, energías renovables.
- Logística externa: transporte limpio, rutas óptimas.
- Marketing y ventas: productos ecoetiquetados, comunicación responsable.
- Servicios posventas: reciclaje, recompra, reparación, retorno.

## **5.2 Estrategia Empresarial y Transformación Digital:**

La transformación digital ya no es una “tendencia”, sino un imperativo estratégico para competir y prosperar en entornos altamente volátiles, complejos y ambiguos. En la actualidad, las organizaciones integran las tecnologías digitales con estrategias corporativas para lograr “ventajas sostenibles, mayor resiliencia y capacidad de innovación” (Sebastián et al., 2017; Kane et al., 2019).

### *1) Tendencias clave en transformación digital*

La disrupción de la Inteligencia Artificial (en adelante, IA), ha impulsado procesos predictivos, personalizables y automatización inteligente de las organizaciones, coadyuvando a la gestión interna de las operaciones. Un caso práctico es Amazon.

- *Amazon:* Usa IA para optimizar inventarios, recomendaciones y logísticas reduciendo tiempos de entrega (Davenport & Ronanki, 2018).

## 2) Plataformas digitales y modelos de dos-lados

Las plataformas permiten economías de red y creación de mercados versátiles y adaptativos. Airbnb y Uber transformaron sectores completos al gestionar y conectar oferta y demanda digitalmente.

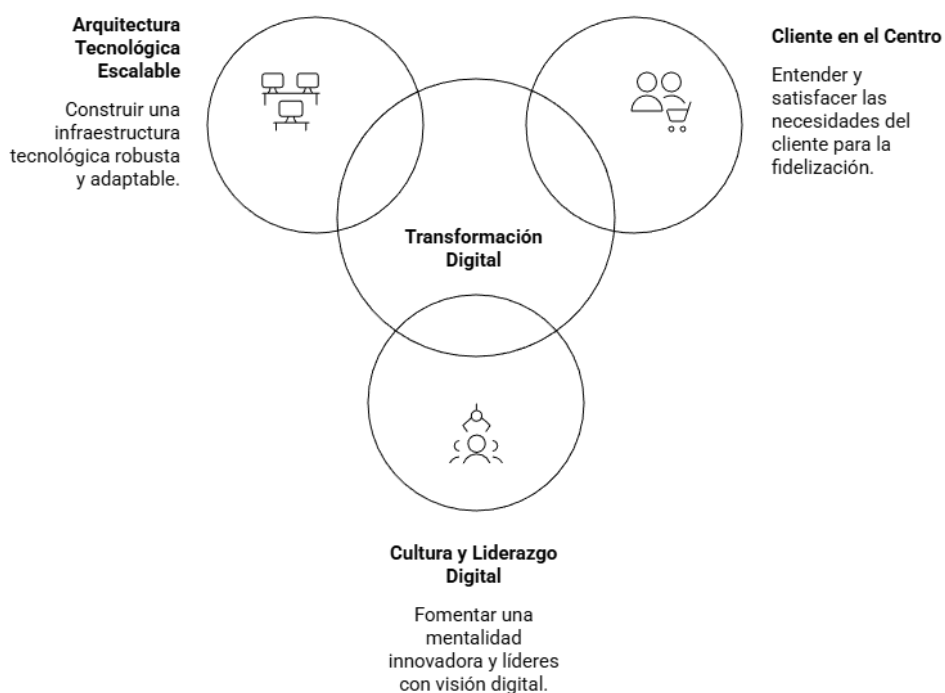
- **Airbnb:** No compite como una empresa hotelera tradicional. Su ventaja radica en la base de su estrategia de plataforma digital multisectorial, donde no posee los activos físicos (hoteles), sino una orquesta de ecosistemas que conecta oferta y demanda. Su modelo es asset-light, es decir no invierte en infraestructura física y su economía se fundamenta en la red.

## 3) Ecosistemas digitales y alianzas

Las empresas compiten y cooperan simultáneamente para mejorar su capacidad adquisitiva y posicionamiento en el mercado tradicional. Un ejemplo práctico es Walmart

- **Walmart:** Desarrolló alianzas con Shopify y Microsoft para fortalecer su e-commerce integrando capacidades complementarias. Walmart gestiona uno de los mayores volúmenes de datos del mundo retail: I) Comportamiento del consumidos, II) Rotación de inventario; III) Predicción de demanda.

## Fundamentos de la transformación digital



La estrategia empresarial en la era digital exige una comprensión profunda de que la tecnología, por sí sola, no genera ventaja competitiva. Como se ha evidenciado en este capítulo, la transformación digital es efectiva únicamente cuando se integra de manera coherente con la estrategia corporativa, el modelo de negocio y la cultura organizacional.

Los casos de Airbnb y Walmart demuestran que no existe una única vía para competir en entornos digitales. Mientras Airbnb redefine industrias a través de plataformas y modelos asset-light, Walmart evidencia que las organizaciones tradicionales pueden reinventarse mediante la omnicanalidad, el uso estratégico de los datos y la construcción de ecosistemas colaborativos. En ambos casos, la clave radica en la capacidad de alinear recursos, tecnología y toma de decisiones estratégicas hacia la creación de valor sostenible.

En consecuencia, la transformación digital debe entenderse como un proceso continuo de adaptación estratégica, aprendizaje organizacional e innovación permanente. Las empresas que logren integrar lo digital en su ADN estratégico estarán mejor preparadas para enfrentar la incertidumbre, responder a las demandas del mercado y sostener su competitividad en el largo plazo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, A., Hernández, F., Russey, T. Velásquez. (2016). La estrategia empresarial como engranaje de la dinámica organizacional. *Revista de Ciencias Sociales Aplicadas*, 1(6), 35-52.
- Apple. (s. f.). Sitio corporativo oficial. Recuperado de <https://www.apple.com>
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. McGraw-Hill Education.
- Clausewitz, C. von. (2007). *De la guerra* (E. L. de la Rosa, Trad.). La Esfera de los Libros. (Obra original publicada en 1832).
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). *Artificial intelligence for the real world*. Harvard Business Review.
- Gemela, A. (2025, 21 de mayo). *Competitive advantage definition with types and examples*. Investopedia. Recuperado de <https://www.investopedia.com>
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2019). *Accelerating digital innovation inside and out: Agile teams, ecosystems, and ethics*. MIT Sloan Management Review.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kerzner, H. (2018). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. Wiley.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96.
- Marr, B. (2020). *Data-driven transformation: How to compete in the digital economy*. Kogan Page.
- Parker, G., Van Alstyne, M., & Choudary, S. (2016). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy*. W. W. Norton.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). *The core competence of the corporation*. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.

- Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C. M., Mocker, M., Moloney, K. G., & Fonstad, N. O. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16(3), 197–213.
- Steiner, G. (1985). *Planeación Estratégica. Lo que todo director debe saber*. The Free Press.
- Sun Tzu. (2010). *El arte de la guerra* (L. Ramírez, Trad.). Alianza Editorial. (Obra original escrita ca. siglo V a.C.).
- Tesla. (s. f.). Sitio corporativo oficial. Recuperado de <https://www.tesla.com>
- Weissenberger-Eibl, M. A., Almeida, A., & Seus, F. (2019). Un enfoque de pensamiento sistémico para el desarrollo de estrategias corporativas. *Sistemas*, 7(1), 16. <https://doi.org/10.3390/systems7010016>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.