

ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA GLOBAL

UNIDAD 2

OBJETOS VIRTUALES DE APRENDIZAJE (OVA)
VERSIÓN DESCARGABLE



DIRECCIÓN DE VIRTUALIDAD

FUNDADA EN 1977 - VIGILADA MINEDUCACIÓN. Resolución No. 13370 de 19 de Agosto de 2014 - Otorgada por el M.E.N.

ESTRATEGIA ADMINISTRATIVA GLOBAL - UNIDAD 2
OBJETOS VIRTUALES DE APRENDIZAJE (OVA) - VERSIÓN DESCARGABLE
DIRECCIÓN DE VIRTUALIDAD



BOGOTÁ D.C.
2019



Dirección de Virtualidad



UNIDAD 2

Estrategia Administrativa Global



BIENVENIDA E INTRODUCCIÓN

General a la Unidad:

Liderar una organización implica maravillosos retos y aprendizajes, los profesionales comprometen sus capacidades, habilidades, conocimientos y experiencia para visionar, generar cambios y movilizar sus equipos para construir el futuro de las empresas y del país. En este escenario, el compromiso es amplio frente a su preparación y actualización constante, por eso, cursar la Maestría en Administración, es un paso que consolida bases fuertes para lograr sus objetivos profesionales.

El desarrollo de este espacio académico aporta a la formación y a la proyección profesional del administrador, gerente, líder tanto de empresas como de procesos y proyectos. Durante su desarrollo, encontrará la posibilidad de reforzar aprendizajes sobre la estrategia administrativa y aprovechar las potencialidades de la virtualidad para compartir y construir conocimiento.

¡Bienvenidos y éxitos en el proceso!

COMPETENCIAS

A

- Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno.

B

- Detectar oportunidades para emprender nuevos negocios y/o desarrollar nuevos productos.
- Identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones.

C

- Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones.
- Identificar las interrelaciones funcionales de la organización.

BIENVENIDO A LA UNIDAD 2

Estrategia Administrativa Global

CONTENIDO TEMÁTICO

Unidad 2

TEMAS

2

EL ENTORNO DE LAS ORGANIZACIONES GLOBALES

1. Diagnóstico estratégico organizacional
2. Diagnóstico interno
3. Diagnóstico externo



RESULTADO DE APRENDIZAJE

Unidad 2

Al finalizar la asignatura el estudiante estará en capacidad de proponer la estrategia para el desarrollo sostenible de una organización a partir del reconocimiento de las características de su entorno y el sector empresarial en el que se desenvuelve.

PROBLEMATIZACIÓN

Unidad 2

La dinámica del mercado y los cambios en las exigencias de los clientes en todo el mundo requieren que las empresas ofrezcan productos y servicios al alcance de sus expectativas, por eso, las organizaciones deben lograr satisfacer a sus clientes con una oferta de calidad, y, asimismo, mantener su productividad y bajos costos para lograr sus objetivos.

Además de los elementos que comprenden el mercado y las industrias, será necesario mantener atención en aspectos como la necesidad de innovación para poder competir. Este es un elemento que en los últimos años ha hecho la diferencia en la oferta de las empresas, así como el aprovechamiento de su potencial de conocimiento y activos intangibles, que en ocasiones no son considerados por la alta dirección, pero son vitales para el logro de resultados.

La mayor responsabilidad de la Gerencia o la alta dirección de una organización radica en tomar las decisiones estratégicas que logren que la compañía alcance un crecimiento sostenido según su modelo de

Por lo anterior:

¿Cómo se evalúa la posición competitiva de una organización con miras a la planificación, implementación y seguimiento de estrategias que le permitan hacer frente a las dinámicas del mercado global?



TEMA 1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONL

En el entorno de los mercados globalizados, los países se preocupan por generar estrategias para que a través de sus políticas y el crecimiento de sus industrias se potencien sus capacidades y se alcance un desarrollo cada vez más significativo a nivel global, también reflejado en la consolidación de la gobernabilidad, el bienestar, calidad de vida de sus habitantes y la competitividad de sus empresas.

Las empresas de todo sector de la economía se ven obligadas a conseguir mayor nivel de competitividad toda vez que las dinámicas muestran mayor apertura económica y una regulación cada vez más abierta para los mercados a nivel nacional e internacional, en este sentido, toda organización debe reconocer y potenciar su capacidad para operar, innovar y crecer sin perder de vista la rentabilidad en el marco de un mercado diverso y en el que juegan competidores iguales o más fuertes.

La competitividad de una empresa es la forma y capacidad que posee para ingresar a un mercado y mantenerse en él, garantizando niveles crecientes de participación a nivel nacional, preferiblemente internacional, y su rentabilidad, esta última traduce que sus ingresos por la venta de sus productos o servicios supera la inversión realizada en términos de capital social y capital de trabajo para la operación.

Una empresa tiene una ventaja competitiva cuando logra generar valores agregados y diferenciales para sus socios, clientes internos, clientes externos que permitan superar sus expectativas en términos de rentabilidad, calidad, servicio, pertenencia, entre otros; las mantiene y supera las de las otras empresas de su sector o industria a través de la formulación e implementación de diversas estrategias.

A través de estas estrategias, la organización "juega" en el mercado aprovechando su ventaja competitiva, que no es otra cosa que aquellos atributos, ofertas, beneficios, características, servicios que ofrece y que son imposible o difícilmente superables por otra compañía, sin que, garantizarlas, vaya en detrimento del retorno de la inversión. Por la misma dinámica del mercado, estas estrategias y estas ventajas competitivas deben ser sostenibles, sin embargo, deben ir transformándose para estar acorde con las necesidades y cambios del contexto.


En este marco general, para garantizar decisiones objetivas basadas en datos y hechos que conduzcan a planes de desarrollos adecuados, asertivos y el planteamiento de estrategias pertinentes al contexto de la organización y adecuadas a sus capacidades, la alta dirección debe reconocer todos los elementos posibles a través de un diagnóstico estratégico.

El diagnóstico organizacional involucra la aplicación de herramientas y en lo posible entrevistas que permiten reconocer el entorno y el intorno de la empresa con el objetivo de identificar sus puntos fuertes, por mejorar, riesgos, y, especialmente sus capacidades y posibilidades; con base en ello, plantear la estrategia corporativa para potenciar su competitividad.

Para (Prieto, 2002, citado por Prieto, 2009, p. 22) el diagnóstico empresarial es “un proceso que permite establecer los puntos fuertes y débiles, las fuerzas restrictivas, la dinámica del cambio, el sistema operacional y la salud de una organización”.

Objetivos Centrales del Diagnóstico Estratégico	Sentar las bases del planteamiento empresarial.
	Aportar elementos de juicio de coadyuven a la formulación de estrategias competitivas.
Objetivos Generales del Diagnóstico Estratégico	Evaluar la congruencia del “ser” y del “hacer empresarial” - (Objetivos versus realizaciones).
	Analizar la naturaleza y la intensidad del impacto ejercido por el entorno sobre las decisiones y los resultados empresariales.
	Evaluar la clase y la intensidad de las repercusiones ejercidas por las decisiones gerenciales sobre los resultados.
	Identificar, analizar y proponer alternativas de solución a los problemas enfrentados por las organizaciones.
	Evaluar los factores que explican la utilización y la destinación de los recursos invertidos en el capital intelectual, físico y monetario.

Figura 1. Autoría propia.




En términos prácticos, el diagnóstico consiste en reunir, estructurar, organizar y analizar una gran cantidad de información o datos sobre la organización a nivel interno y externo, concentrándose específica y coherentemente en aquellos factores asociados con la competitividad, por tanto, conviene antes de comenzar el proceso, determinar claramente sus objetivos y alcance.

De otro lado, el diagnóstico implica la determinación de la trayectoria, la caracterización de unas condiciones y potencialidades de la organización que permitan determinar si la empresa ha crecido, se sostiene o ha retrocedido frente a los planeamientos de su misión, visión, objetivos y metas, pero no incluye la definición ni puesta en práctica de soluciones, lo cual pertenece a una siguiente fase del proceso estratégico aunque, están totalmente ligadas y en ocasiones existe una línea muy delgada entre la fase de diagnóstico y la fase de planificación, la primera brinda los insumos para la segunda.

La cantidad de información existente es ilimitada para evitar desgastes y pérdida de recursos, antes de recopilar la información es totalmente necesario determinar qué datos se requieren por lo que es conveniente definir categorías y subcategorías, valores de calificación del estado de cada factor (niveles, grados), el detalle al que se considera adecuado llegar y fuentes de información inicial que se complementarán durante la implementación del diagnóstico si es necesario.

Antes de emprender cualquier tipo de diagnóstico, será importante comprender la empresa, comprender el “negocio” en el que se mueve, su oferta, el mercado al que se enfoca, su direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos), los procesos de negocio, entre otros, posteriormente, la aplicación del modelo de diagnóstico permite establecer relaciones causales entre estrategias, planes implementados y los resultados alcanzados (International Trade Centre, 2014, pp. 1-12).



¿Por qué diagnosticar?

El resultado del diagnóstico empresarial permite conocer factores controlables y no controlables que afectan el desempeño de la organización. Con base en ello, tomar decisiones a nivel estratégico que conlleven a asimilar las fuerzas del mercado y el aprovechamiento efectivo de sus recursos y capacidades.
No realizar el diagnóstico genera un desconocimiento por parte de la alta dirección sobre la verdadera marcha del negocio, sobre la dinámica competitiva e incertidumbre frente al futuro de la organización.

¿Para qué diagnosticar?

A través de indicadores de desempeño, los resultados del diagnóstico permiten formular preguntas que determinan si el rumbo de la compañía es el esperado por socios e inversionistas, así mismo plantear escenarios y estrategias para sostener la marcha o cambiarla según sea necesario, fijar metas de acuerdo con las capacidades, los recursos y oportunidades reales para la organización.

¿Qué diagnosticar?

Los objetivos del diagnóstico están asociados con su ámbitos y alcance. Si bien las finanzas de la organización normalmente es el aspecto más monitoreado, es necesario que el diagnóstico inicie con la valoración y seguimiento del cumplimiento de los objetivos estratégicos, estrategias competitivas, capacidades competitivas, factores de éxito, oportunidades del negocio, prestigio, posicionamiento, creación de valor, fuerzas ambientales.

¿Cuándo diagnosticar?

La evaluación de las condiciones e indicadores organizacionales debe ser permanente, de manera que se conozcan resultados oportunamente e identificar desviaciones frente a los planes y expectativas empresariales.
Para la actualización o elaboración de los planes de desarrollo o planes estratégicos es totalmente necesario contar con un diagnóstico completo de los factores internos y externos como insumo principal.

Empresas mixtas:

El diagnóstico se basa en una serie de indicadores sobre la gestión de la organización en sus diferentes áreas, así como información externa relacionada con el mercado, competencia y las situaciones o elementos que impactan la organización, así como el comportamiento económico y social del país.
El diagnóstico comienza con la comparación de logros frente a la planeación o expectativas planteadas para determinar niveles de resultado, y la determinación de los aspectos internos y externos que conlleven los niveles de ejecución identificados.

Figura 2. Fundamentos del diagnóstico.
Fuente: Ortíz, A. (2005). Gerencia financiera y diagnóstico estratégico, Segunda Edición. Bogotá, Colombia: Editorial McGrawGill

El ejercicio de diagnóstico debe tener una metodología, instrumentos y participantes para cumplir con los principios de validez y confiabilidad, (Prieto 2009) propone los siguientes pasos para su desarrollo:



Figura 3. Pasos del diagnóstico empresarial.
Fuente: Prieto, J. (2009). Gestión estratégica organizacional: guía práctica para el diagnóstico empresarial. Tercera Edición. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones

Siempre existe una forma para hacer las cosas mejor, y el diagnóstico es una herramienta que permite identificar el punto de partida. Este ejercicio tiene sentido cuando existe una dinámica de análisis y de cruce de información que va a ser aprovechada como base para tomar decisiones, de lo contrario, serán esfuerzos perdidos y desgaste organizacional.

Los ámbitos del diagnóstico

El diagnóstico empresarial debe tener una cobertura integral lo que significa, cubrir elementos externos e internos de la compañía, para este efecto, se van a dividir los entornos de la siguiente manera:

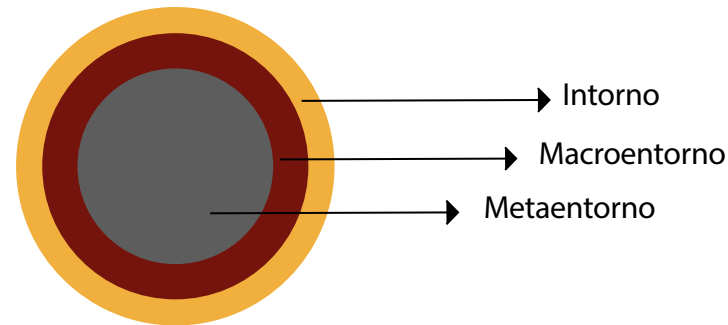


Figura 4. Clasificación de los entornos de la organización para diagnóstico.
Fuente: elaboración propia.

Intorno (Microentorno). Corresponde a todos los elementos que están dentro de la organización que son controlables, que han estado diseñados por los líderes de la organización, se refiere a aquellos elementos que están dentro de su estructura, sus áreas funcionales y todos los procesos que permiten desarrollar sus funciones y dan soporte para el cumplimiento de los objetivos, así mismo, la medición en términos cualitativos y cuantitativos de todos sus resultados obtenidos.

Macroentorno. Del microentorno de la organización hacen parte los elementos que están fuera de ella, que no son controlables, pero que impactan positiva o negativamente en los resultados de la organización, estos elementos relacionados con la dinámica y la competitividad y la cadena de valor del segmento, sector económico o industria a nivel local, nacional e internacional.

Metaentorno. Hacen parte del macroentorno las características que corresponden al país en general en el que se encuentra la compañía relacionado con sus características sociopolíticas, culturales, geográficas, económicas, entre otros elementos, así como las condiciones de competitividad y cadena de valor del país en el que se encuentra la compañía, o países si es una compañía que se encuentra en varios países.

Realizar un proceso organizado, sistemático y periódico permite entender la situación competitiva de la organización de una manera integrada y con base en ello, valorar alternativas y tomar decisiones estratégicas para la organización relacionadas con las inversiones, endeudamiento, necesidades de mejoramiento, riesgos, controles, marketing, productos, operaciones, nuevos mercados, factores

TEMA 2. DIAGNÓSTICO INTERNO

El diagnóstico interno de la organización permite identificar sus características y capacidades competitivas a la luz de los recursos invertidos, desarrollos, logros, y alcances obtenidos en el desarrollo de sus funciones u operaciones, este diagnóstico combina elementos y metodologías, en general todas apuntan a determinar indicadores cuantitativos asociados a los procesos del negocio y cualitativos asociados a la medición de estándares y logros tangibles e intangibles.

Este diagnóstico parte de la comprensión del tipo de negocio que se está estudiando, las funciones asociadas a dicho negocio, la forma en que se desarrollan individualmente, así como la forma en que logran interactuar los diferentes procesos dentro de la organización para que la estrategia planteada en su misión permita obtener los resultados esperados por las áreas de interés a través de los procesos de planeación, organización, ejecución y control (ITC, 2014).

El modelo de negocio corresponde a los métodos o método diseñado e implementado por la empresa para lograr desempeñar sus funciones obteniendo ganancias, en este sentido, para comprender su alcance es necesario identificar a quién sirve, qué proporciona, cómo gana dinero, cómo se diferencia sostiene una ventaja competitiva, cómo proporcionar sus productos o servicios (Wheelen y Hunger, 2013, p.154).

Para esta fase de diagnóstico, se considera de vital relevancia, el conocimiento organizacional, considerado un capital intangible que revelan los aprendizajes que a través del desarrollo de las operaciones se van adquiriendo organizacionalmente e individualmente, por esta razón, conviene en el diagnóstico interno, tener en cuenta, no solo indicadores e información derivada de los sistemas de información de la compañía sino también entrevistas con algunos colaboradores.

La capacidad estratégica de la organización se devela en el diagnóstico interno, para ello es necesario condensar información sobre los recursos tangibles e intangibles que posee la organización y la forma en que los organiza y usa para competir, entre ellos, recursos físicos, financieros, humanos, intelectuales (Jhonson, Scholes y Whittington, 2006, pp. 115-117).

En este proceso de análisis interno se identifican las competencias distintivas de la organización que son la base para el desarrollo de sus ventajas competitivas, visto este ejercicio desde el interior de la organización, son la base para superar debilidades, llevarlas a fortalezas, así como mantener y consolidar los puntos fuertes identificados en dicho proceso de diagnóstico (Freed, 2008, p. 122).

Desde una visión basada en recursos para que una organización sea competitiva, influyen más los recursos internos que posea que las dinámicas externas que la rodean, para esta corriente los recursos se clasifican en físicos, humanos y organizacionales; la dinámica de combinación de recursos y sinergias en su aprovechamiento logran la capacidad competitiva, la organización tiene una ventaja verdadera y sostenida si sus competidores no pueden imitar las estrategias generadas a partir de esta interacción (Freed, 2008, p. 125).

A su vez, para que la ventaja competitiva logre sostenerse, los recursos deben ser poco comunes, difícil de imitar y difícil de sustituir, estas características permiten a la organización desarrollar sus actividades con altos estándares de eficiencia y eficacia, y, por lo tanto, sostener su ventaja competitiva.

La cadena de valor de la organización

Además de los elementos ya presentados, para diagnosticar la capacidad estratégica de una organización, la cadena de valor de la organización permite identificar con detalle la forma en que la organización genera sus procesos productivos bien sea de servicios y productos. Para que las organizaciones tengan clara la forma en cómo van a lograr ventajas competitivas, es necesario comprender la dinámica del desarrollo operacional de la compañía en ese proceso, y en qué actividad o momento se puede perder valor o ganar valor.

Así como la cadena de valor industrial, la de una organización corresponde a la serie de sucesos desde la consecución de materias primas, pasando por actividades que desarrolladas una a una de forma paralela o consecutiva, van generando valor al producto y servicio hasta que a manos directas o por distribuidores, llega a manos de quien lo consume. Este enfoque de análisis busca examinar la organización a partir del desarrollo concatenado de sus actividades generadoras de valor (Wheelen y Hunger, 2013, p.156).

Para analizar la cadena de valor, será necesario describir las actividades tanto dentro como fuera de la organización que permiten crear el producto teniendo en cuenta el coste de dichas actividades y el valor que le suman al producto final, de acuerdo con Porter (1985) este detalle determina el bloque de actividades en donde se gesta la ventaja competitiva para una organización. (Jhonson et. al, 2006, p. 135).

En este escenario, “valor” corresponde a la cantidad que el cliente está dispuesto a pagar por el producto o servicio y expresa el precio que se puede cobrar y la cantidad que se debe producir a partir de los atributos que tiene gracias a cada paso del proceso productivo. El margen de rentabilidad (valor que percibe excluyendo los costos de producción) es un factor clave para medir la competitividad de la organización, si es positivo, entonces, se está creando valor para los clientes (Dess, Lumpkin y Eisner, 2011, p.80).



La cadena de valor permite una radiografía de la forma en que la empresa provee a su cliente un producto según sus expectativas, desagregando las actividades que clasifica en actividades primarias y secundarias, identificando una a una o la interrelación de actividades en donde están las fuentes generadoras de valor (Carrión, 2007, p. 130).

Las actividades primarias o misionales están relacionadas directamente con la transformación del bien o servicio y aquellas que facilitan o soportan la realización estas actividades sin tener una relación directa con los factores de producción que se denominan de apoyo o secundarias, la denominación de dichos procesos o actividades depende del tipo de actividad económica que desempeña cada empresa.

Actividades Primarias (básicas)		Actividades Secundarias - de Apoyo	
Logística Interna o de entrada de factores	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión proveedores - Recepción de insumos - Almacenamiento de insumos - Control de inventarios - Transporte - Distribución interna de materia prima - Proceso Productivo 	Compras o aprovisionamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Compra de factores productivos: materias primas, insumos, suministros, tecnología, muebles material de oficina, inmuebles
Operaciones o Producción	<ul style="list-style-type: none"> - Transformación física de los insumos - Almacenamiento de producto terminado - Programación de servicios terminados 	Desarrollo de la Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> Obtención, mantenimiento y mejora de la tecnología - gestión tecnología -
Logística externa o distribución	<ul style="list-style-type: none"> - Pedidos - Programación de entregas - Distribución del producto - Prestación del servicio 	Gestión de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Selección, contratación, inducción, formación, desarrollo, retribución, motivación, evaluación del talento humano o de la organización Comunicación
Comercial y Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Fijación de precio - Canal de distribución - Venta del producto - Publicidad - Promoción - Gestión de la fuerza de ventas 	Infraestructura de la Empresa	<ul style="list-style-type: none"> Dirección general Planeación Control Contabilidad Presupuesto Finanzas Gestión de calidad Legislación
Servicios Posventa	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo para mantener y mejorar el valor del producto o servicio - Instalación - Reparación - Cambio - Formación de Clientes 		

Tabla 1. Descripción Actividades.
Fuente: Porter, M. (2006). Estrategia y ventaja competitiva.
Barcelona, España: Ediciones Deusto

Para describir la cadena de valor puede realizarse una descripción genérica de las actividades y elaborar un mapa del sistema, a partir de ello, analizar y agrupar las actividades que ofrecen aspectos, desarrollos, elementos, insumos particulares que son fuente de ventaja competitiva y generan algún valor especial al cliente, con ello también determinar si algún bloque de actividades es más fuerte que otro, y, si en alguno de ellos se está perdiendo valor y recursos. Desde allí, se debe identificar en qué puntos se debe concentrar la atención para mejorar (Jhonson et. al, 2006, p. 136).

Por otro lado, este análisis puede desarrollarse a partir de los costos de las actividades, realizando igual un análisis por bloques en el que se identifiquen aquellas actividades o grupo de actividades en donde se genera valor sin aumentar los costos o, por el contrario, en el que los costos son muy altos.



Figura 5. Cadena de valor de una organización de producción.
 Fuente: Wheelen, W. y Hunger, J. (2013). Administración estratégica y política de negocios, Decimotercera edición. (Traducido al español de Rafael Martín Fiscó). Bogotá, Colombia: Editorial Pearson

Red de valor. Es imposible que una organización pueda desarrollarse por sí misma, debe integrarse y desarrollar todas sus actividades teniendo en cuenta el valor de otro, los productos de otros y en general, sus áreas de interés, los actores del mercado y la industria.

La red de valor corresponde a la serie de relaciones y enlaces entre la organización y el sector externo para poder desarrollar su cadena de valor, es muy importante determinar qué actividades o bloque de actividades puede desarrollar de manera independiente para cuáles requiere relación con otros, así mismo, tener claridad en cuál es la dinámica de la cadena de abastecimiento y distribución de su sector económico, de otro lado, reconocer cuáles son los vínculos que generan valor para la organización (Jhonson et. al, 2006, p. 137).

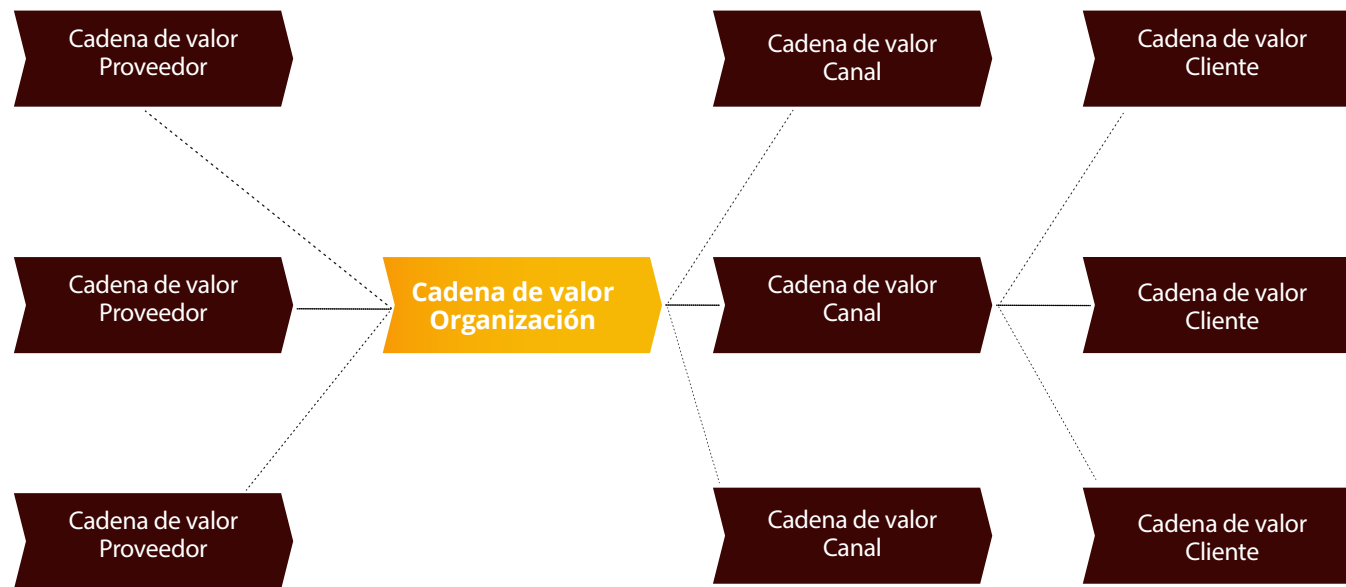


Figura 6. Red de Valor.
Fuente: Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). Dirección Estratégica. Séptima Edición. Madrid, España: Pearson Prentice Hall

Evaluación del desempeño de la empresa

La evaluación del desempeño de la organización profundiza, identifica y establece el estado de la organización a partir del cumplimiento de estándares o indicadores en sus diferentes grupos de procesos o áreas funcionales. Además de ello, el objetivo es determinar cuáles son los riesgos existentes, los puntos fuertes de la organización y las principales áreas de mejora.

Los indicadores o factores claves para medir estarán asociados a la eficiencia y eficacia de la organización y corresponden a aquellos que la organización ha definido para medir y hacer monitoreo al cumplimiento de las metas, y/o los que se definan en el momento del diagnóstico, así mismo, el diagnóstico puede realizarse a partir de la respuesta a preguntas o ítems que pueden responder a indicadores cualitativos.

Este ejercicio de evaluación, preferiblemente incluye el establecimiento de niveles de avance o desarrollo, lo que quiere decir colocar una escala que permita clasificar los resultados para cada capacidad o factor, dicha escala también puede ser establecida por el evaluador, entre otros (Fierro, 2007, p. 46); Prieto, 2009; Carrión, 2007):





Figura 7. Fuente: elaboración propia.

Existen diversas formas de organizar y clasificar las capacidades de la organización, a continuación, se condensan varias miradas con la pretensión de brindar una definición global y genérica de las áreas de desempeño de una organización que puede ser adaptable de acuerdo con la cadena de valor o forma de estructura de la empresa estudiada.

Capacidades o factores para la evaluación del desempeño. Una forma de organizar el diagnóstico puede realizarse por capacidades o factores internos:

- Capacidades o factores internos
- Direccionamiento
 - Personal
 - Organizativos y procesos
 - Clientes
 - Financiera

Figura 8. Capacidades organizacionales.
Fuente: Fierro Martínez, A. (2007). Diagnóstico Empresarial, un enfoque para el análisis financiero integral, Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones

Desde la perspectiva de Fierro (2007), a continuación, se describen elementos que orientan la determinación de los elementos clave a evaluar en cada capacidad o factor interno.

Direccionamiento. La capacidad o factor direccionamiento está orientado a reconocer el tipo de negocio, su estratégica, su visión futura, sus valores diferenciales y la capacidad organizacional para lograr los objetivos en términos de cultura organizacional, comunicación y compromiso del equipo:

- Diseño estratégico: misión, visión, objetivos estratégicos, metas, políticas, valores, reglamentos, planeación estratégica, táctica y operativa, sistemas de información gerencial, plan de negocio.
- Diseño administrativo: estructura orgánica, procesos, procedimientos, información, comunicación, sistemas de seguimiento y control.
- Tecnología: infraestructura tecnológica, hardware, software, calidad y oportunidad de la información, medios y canales

Personal. Asociado a la gestión del talento humano de la organización, competencias y estrategias para resolver situaciones al



Figura 9. Fuente: elaboración propia.

Cultura organizacional. Un estudio de cultura organizacional abarca aspectos como el liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, compromiso de los colaboradores, motivación, relevo generacional, autoridad, empoderamiento, participación, rotación de personal, buen gobierno, entre otros.

Procesos. Para que una organización funcione adecuadamente y con altos estándares de calidad, se considera ideal e indispensable que tenga una estructuración, documentación, estandarización de sus procesos y procedimientos, sistemas de seguimiento, así como



Figura 10. Fuente: elaboración propia.

Cientes. Hace referencia a la relación con los clientes o usuarios, su satisfacción, expectativas, necesidades.

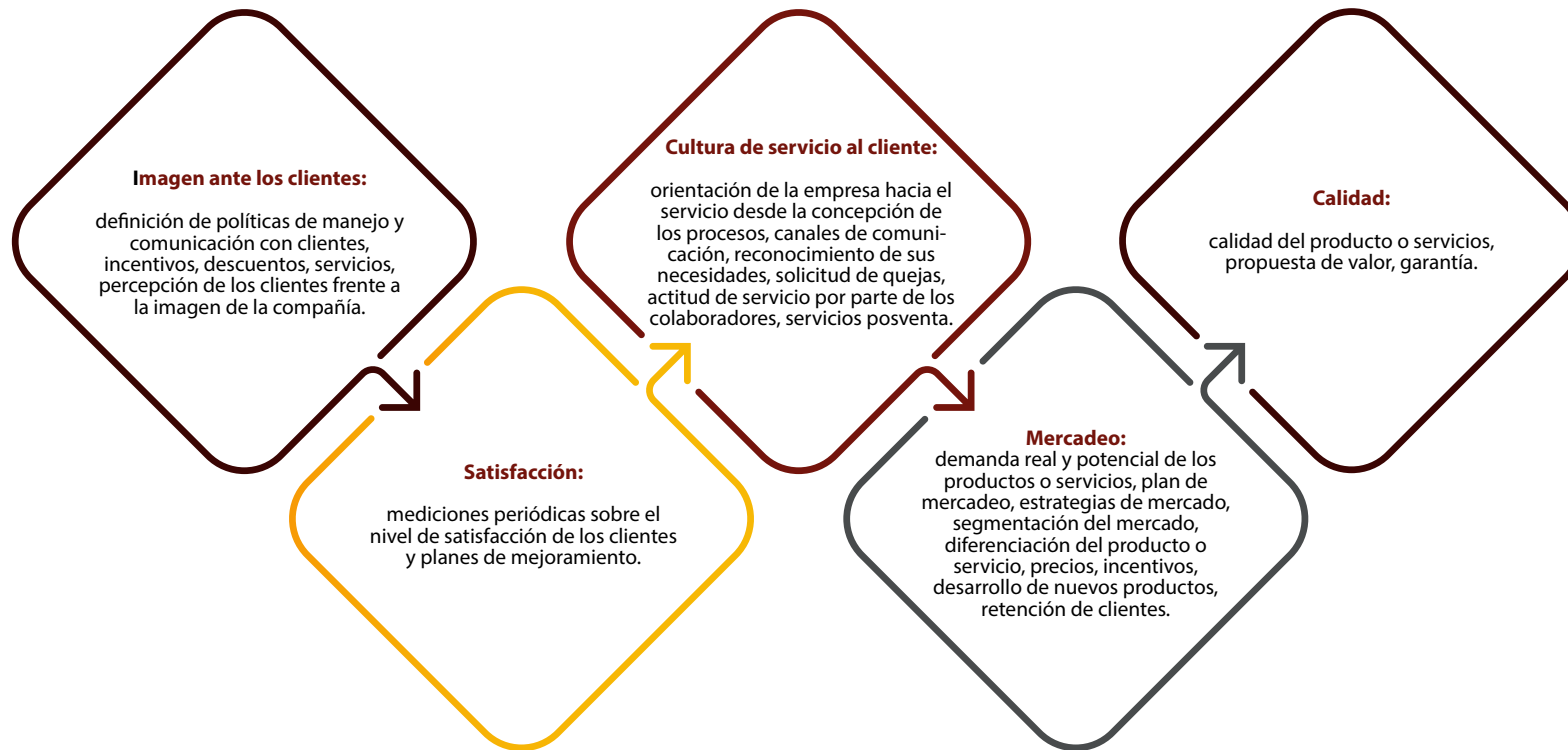


Figura 11. Fuente: elaboración propia.

Precio. Políticas de predios, descuentos, financiamiento, descuentos.

Entrega/Distribución. Canales de distribución, tiempos de entrega, alianzas con transportadoras, parque automotor, características de la prestación del servicio (para empresas que no tienen carácter industrial).

• Posicionamiento del producto: conocimiento de la competencia, participación en el mercado, recordación de marca, publicidad y

Estructura Financiera. El factor financiero es el más fuerte en el diagnóstico empresarial y objeto de monitoreo constante, para este aspecto existen baterías de indicadores que llevan las empresas de todo tipo, esta función no puede analizarse de forma cualitativa, requiere una estructura, razones financieras y diagnóstico financiero.

- Área financiera: políticas financieras, organización de sus funciones, seguimiento y auditorías, principios y políticas sobre generación de utilidades, imagen de la organización ante el sector financiero, imagen ante propietarios, eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, actualización de los estados financieros, métodos, análisis e interpretación de información, manejo de riesgos.
- Estados financieros: balance general, estado de resultados, estado de cambios en el patrimonio, estado de cambios en la situación financiera, estado de flujo de efectivo, estados financieros consolidados.
- Análisis financiero: análisis de la estructura vertical, análisis de la estructura horizontal.
- Razones financieras: razones de liquidez, razones de eficiencia, razones de eficacia, razones de productividad.
- Indicadores financieros: indicadores de desempeño, indicadores de eficacia, indicadores de productividad, indicadores de endeudamiento.

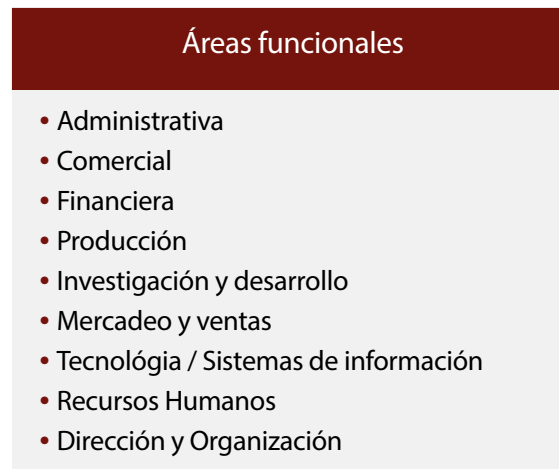


Figura 12. Ejemplo Áreas funcionales genéricas.
Fuente: Prieto, J. (2009). *Gestión estratégica organizacional: guía práctica para el diagnóstico empresarial*. Tercera Edición. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones; Carrión Maroto, J. (2007). *Estrategia de la visión a la acción*, Segunda Edición. Madrid, España: Editorial Alfaomega – Editorial ESIC

El diagnóstico por áreas funcionales busca identificar y describir aspectos clave en cada una de ellas, del mismo modo, será importante determinar características, medidas o valoración para elementos intangibles como el capital intelectual, la cultura organizacional, Know How, entre otros. Cabe anotar que los elementos descritos en la anterior clasificación como en esta, son ejemplos que pueden ser complementados entre uno, otro, y los que, según el alcance, tipo de empresa, e información disponible determine el equipo que realiza el diagnóstico.

FUNCIÓN	
Área Comercial Cuota de mercado Características del productos Imagen de marca Fuerza de ventas Red de distribución Publicidad y promoción	Área tecnológica Tecnología Esfuerzo en investigación y Asimilación de tecnologías
Área de Producción Estructura de costes Control de calidad Características de los procesos de producción Nivel de productividad Situación de los bienes y equipos	Área de Recursos humanos Sistema de Clima laboral Nivel de formación Nivel de
Área Financiera Estructura financiera Coste de capital Rentabilidad de las inversiones Solvencia financiera Costes financieros	Área de Dirección y Organización Estilo de dirección Estructura organizativa Sistemas de planificación y control Sistemas de información y decisión Cultura empresarial

Tabla 2. Aspectos clave por área funcional.
 Fuente: Carrión Maroto, J. (2007). Estrategia de la visión a la acción, Segunda Edición. Madrid, España: Editorial Alfaomega – Editorial ESIC

Benchmarking

Para complementar el perfil estratégico y con el fin de determinar las ventajas y oportunidades para la organización en el mercado, existe el Benchmarking; es un método que permite comparar el nivel de competitividad de los bloques de procesos de su cadena de valor y/o capacidades frente a sus principales competidores.

El benchmarking involucra la medición o caracterización de características y costos en las actividades de la cadena de valor en una industria con el fin de identificar las mejores prácticas como base para generar estrategias competitivas para la empresa, aunque esta información es difícil de obtener, el ejercicio se puede apoyar en reportes, publicaciones comerciales, proveedores, distribuidores, clientes, empresas que estén dispuestas a cooperar, cuidando la confidencialidad de la información (Fred, 2008, p. 157).

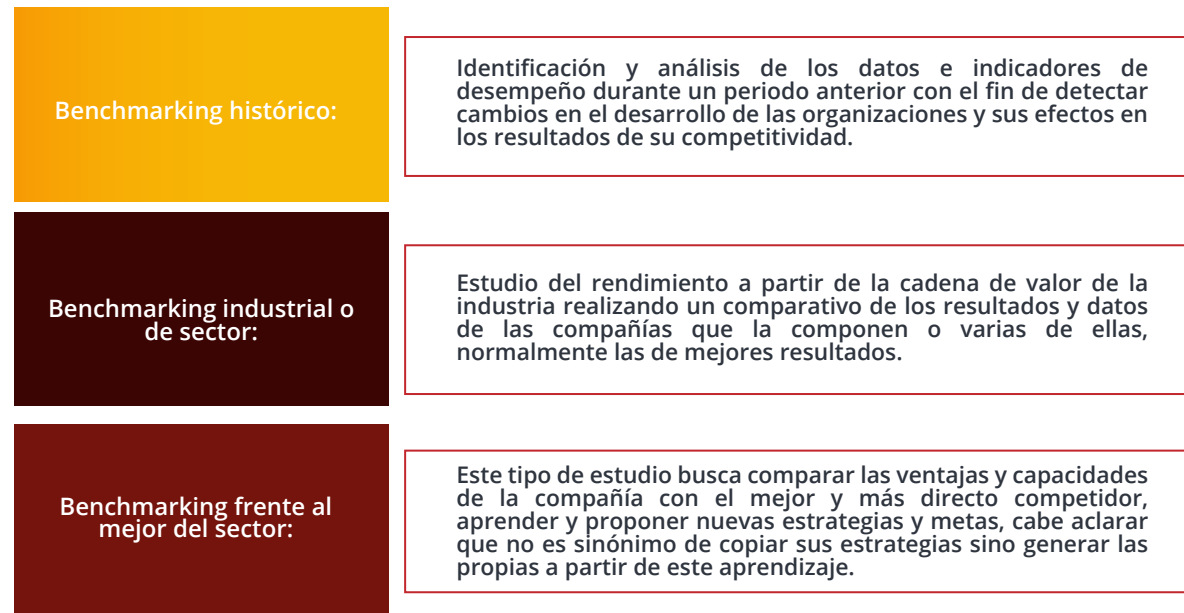


Figura 13. Fuente: elaboración propia.

Otra clasificación del Benchmarking recopiladas por Carrión (2007), que se asocian una comparación entre las compañías que tiene un alcance asociado directamente con su nombre: estratégico, operativo, competitivo, cooperativo, colaborativo, interno.



Figura 14. Etapas del proceso de Benchmarking. Fuente: Carrión Maroto, J. (2007). Estrategia de la visión a la acción, Segunda Edición. Madrid, España: Editorial Alfaomega – Editorial ESIC

Etapas del proceso de Benchmarking. A continuación, se describen una a una:

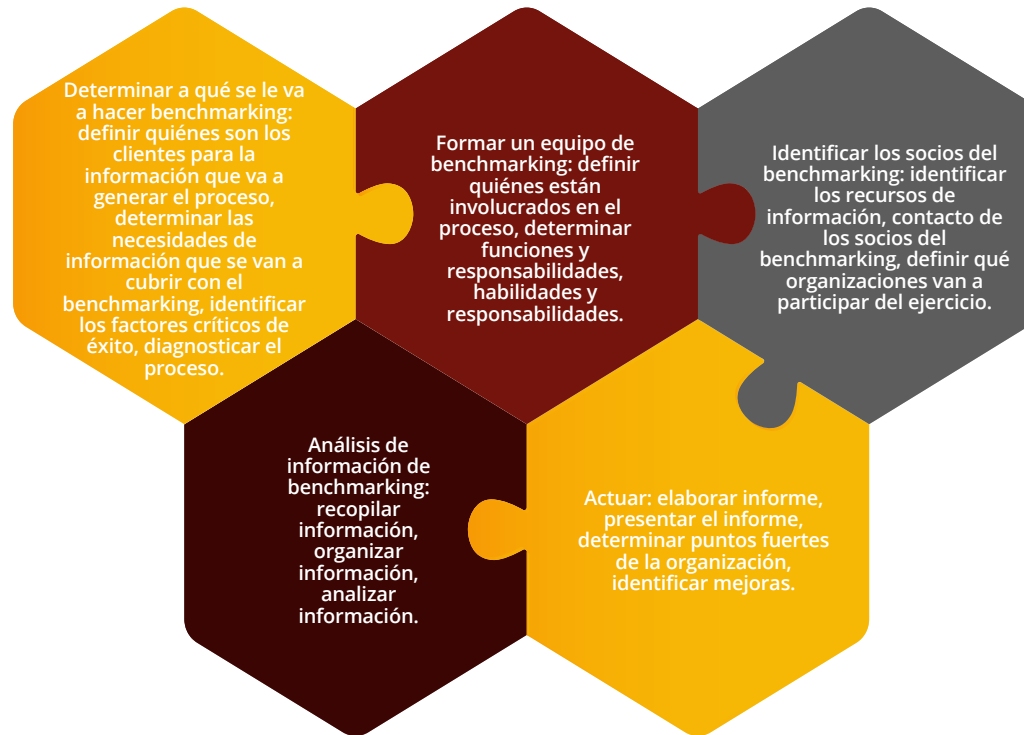


Figura 15. Fuente: elaboración propia.

El Benchmarking es un ejercicio que, si bien se considera del diagnóstico interno porque permite comparar las capacidades y ventajas competitivas de la organización, también brinda elementos del diagnóstico externo por el análisis realizado a las características de la competencia.

Como se puede observar, existen diversas herramientas, procedimientos para realizar la evaluación interna de la organización, para su desarrollo pueden adaptarse, combinarse de acuerdo con las características del sector y la misma empresa, a partir de los hallazgos de este ejercicio se determinan las fortalezas y debilidades (oportunidades de mejora) para la empresa, los riesgos a los que puede enfrentarse como base para el establecimiento de estrategias competitivas.

TEMA 3. DIAGNÓSTICO EXTERNO

Elementos generales para el estudio del entorno

El entorno externo de la organización corresponde a todos aquellos factores que están fuera de ella a nivel local, regional, nacional e internacional, (macroentorno y metaentorno), que no son controlables y pueden impactar su gestión y resultados tanto positiva como negativamente.

Igual que en el diagnóstico interno, reconocer el entorno externo de la organización corresponde a un proceso de recolección, organización y análisis de información con el fin de obtener una visión sobre lo que está ocurriendo, lo que va a ocurrir, las capacidades de sus competidores, las características del mercado y la industria, las oportunidades y amenazas a las que se enfrentan la organización.

La inteligencia competitiva, término con el que también se conoce este análisis, permite obtener pronósticos sobre los cambios que se presentan y presentarán en el mercado, su rapidez, alcance e intensidad, y con estos resultados poder hacer el planteamiento de posibles escenarios de desarrollo para la compañía (Dess, et. al., 2011, p.p 39-40).

Toda organización que prospecta su futuro, puede generar estrategias ofensivas o defensivas para responder a las fuerzas externas, aprovechando sus oportunidades y minimizando el impacto de las amenazas que la hostigan, para ello, es necesario contar con datos actualizados e información precisa para que la alta dirección no tome decisiones desde la percepción o el instinto.

Para el desarrollo del análisis del entorno organizacional se requiere: definir el alcance, naturaleza y elementos clave que se van a indagar, identificar la posición competitiva de las estrategias para enfrentar amenazas y aprovechar oportunidades. No todo entorno

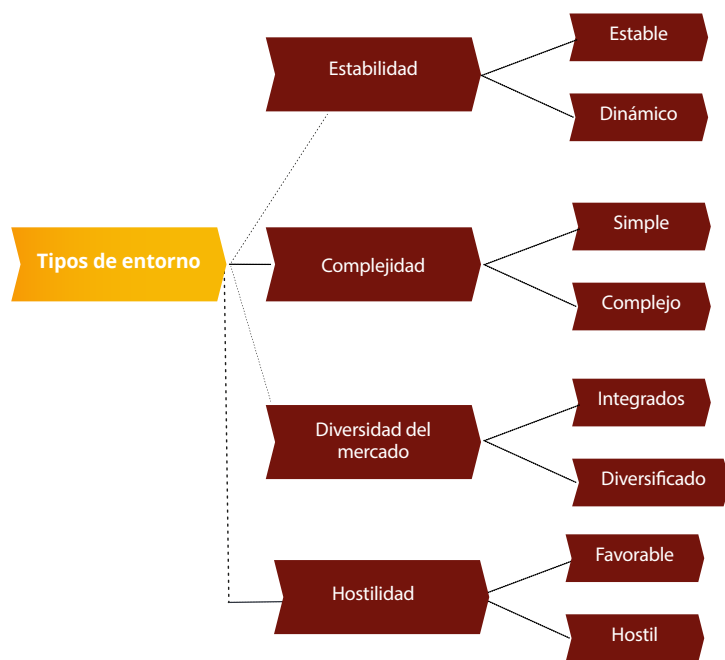


Figura 16. Dimensiones del entorno organizacional.
 Fuente: Carrión Maroto, J. (2007). Estrategia de la visión a la acción, Segunda Edición. Madrid, España: Editorial Alfaomega – Editorial ESIC

Con base en estas dimensiones del entorno, también se puede caracterizar con base en el nivel de incertidumbre a los que se deben enfrentar las organizaciones que participan en él:

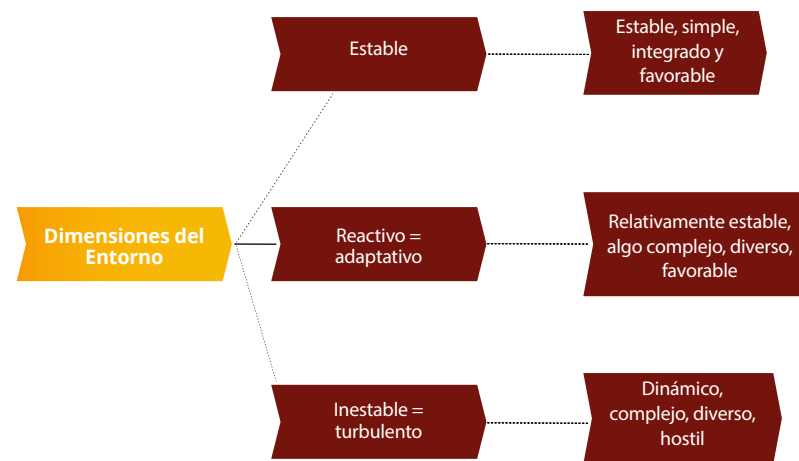


Figura 17. Tipos de entorno según nivel de incertidumbre.
 Fuente: Carrión Maroto, J. (2007). Estrategia de la visión a la acción, Segunda Edición. Madrid, España: Editorial Alfaomega – Editorial ESIC

Para el desarrollo del diagnóstico externo de la organización se contemplan elementos que integran aspectos relacionados con el ámbito internacionales, nacionales, para obtener información sobre el metaentorno, en este caso, se acude a estudios de competitividad del país y de las industrias a nivel nacional e internacional.

Esta valoración puede ser realizada por entes externos a la organización, o, preferiblemente, si la capacidad de la empresa lo permite, puede dividirse en subproyectos o equipos de trabajo por áreas para que se realicen reportes individuales por factores, para que, a manera de cascada se vaya configurando el informe a nivel de la compañía, este ejercicio tiene la virtud de poder contar con la información general y detallada según se requiera por la alta dirección.

Así como en el análisis del intorno de la organización, para este caso, el estudio se divide en factores o son también llamadas fuerzas, para poder comparar las capacidades internas con las externas, será necesario definir criterios comunes.



Figura 18. Factores entorno externo.
Fuente: Wheelen, W. y Hunger, J. (2013). Administración estratégica y política de negocios, Decimotercera edición. (Traducido al español de Rafael Martín Fiscó). Bogotá, Colombia: Editorial Pearson

La ventaja competitiva podría traducirse en la capacidad para ver y dar respuesta a los cambios del entorno más rápido que los competidores y adaptarse a los cambios en el menor tiempo posible, en ese sentido cobra valor la claridad, método y habilidad que tenga la alta dirección, para determinar cuáles son los factores estratégicos para su organización, de allí la importancia de recolectar

La posición competitiva

Determinar la posición competitiva de la empresa y la de sus competidores es un punto clave para la formulación de estrategias y la toma de decisiones de largo plazo, a continuación, se presentan herramientas que permiten este análisis:

Grupo estratégico. En el análisis de su entorno será importante definir cuáles son los principales competidores de la organización en su sector, serán aquellos que tengan características similares, por lo tanto, son homogéneos y se enfrentan a oportunidades y amenazas afines (Carrión, 2007, p. 104). Para determinar el grupo estratégico puede tenerse en cuenta, entre otros, el alcance (gama de productos, número de segmentos que atiende), compromiso de recursos (número de marcas, gestión de marketing, tecnología utilizada, tamaño de la empresa), (Jhonson et. al, 2006, p.p 89-90).



Figura 19.
Fuente: elaboración propia.

Como se mencionó anteriormente, este ejercicio puede ser simultáneo o complementario con el Benchmarking que se presentó en el análisis interno, por cuanto responde a factores dentro y fuera de la organización. Además de la comparación con el grupo estratégico, será necesario identificar qué otros factores están influyendo en los resultados competitivos de la compañía y cuáles son los más relevantes y cuál es su nivel de impacto.

El marco PESTEL. PESTEL ofrece una clasificación de las influencias sociales y ambientales del entorno en categorías, lo cual permite organizar la información para su posterior evaluación, dichos elementos si bien tienen incidencias específicas e individuales en la estrategia administrativa, en su mayoría están relacionados, este análisis pretende determinar cómo en términos cualitativos y/o cuantitativos se evidencia el impacto o afectación.

La organización debe reconocer cuáles son los “motores claves de cambios” y cuál “impacto diferencial” de estas influencias externas tanto en la industria, el grupo estratégico que tienen mayor relevancia, así como fijar el impacto futuro de estos factores que pueden ser diferente al que ejercen en el presente, por tanto, este análisis permite plantear escenarios posibles para proyectar las estrategias competitivas (Jhonson et. al, 2006, p. 64):

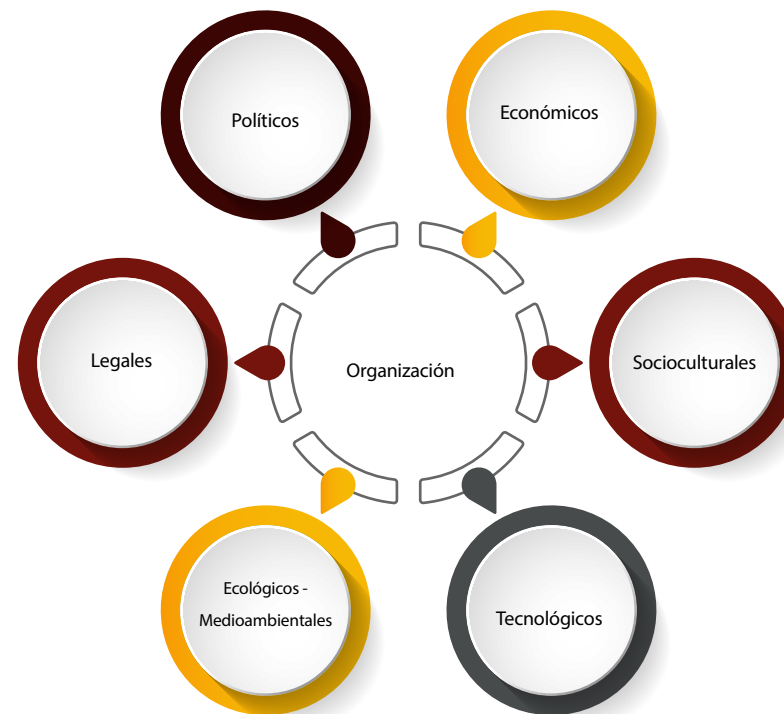


Figura 20. Influencias externas PESTEL.
Fuente: Wheelen, W. y Hunger, J. (2013). Administración estratégica y política de negocios, Decimotercera edición.
(Traducido al español de Rafael Martín Fiscó). Bogotá, Colombia: Editorial Pearson

Seguidamente se recopilan variables en cada una de las fuerzas o influencias del PESTEL (Jhonson et. al, 2006; Carrión, 2007; Wheelen y Hunger, 2013):

Políticos/Legales:

- Planes de desarrollo a nivel regional, local según corresponda
- Reformas y situación política de país
- Política fiscal
- Regulación o desregulación sectorial
- Regulación antimonopolio
- Leyes de protección
- Legislación Nacional de acuerdo con el sector y actividad económica
- Leyes fiscales
- Incentivos
- Leyes de comercio exterior
- Regulaciones internacionales aplicables al sector
- Leyes de contratación y promoción
- Estabilidad gubernamental
- Regulación para el comercio y el mercado
- Explotación de los negocios a nivel internacional
- Legislación laboral
- Salud y seguridad
- Políticas de bienestar social

Económicos.

- Inflación (IPC...) / tendencias
- Tasa de crecimiento económico (PIB...) / tendencias
- Balanza de pagos
- Nivel de productividad
- Mercado de Capitales
- Política industrial
- Política monetaria
- Disponibilidad y distribución de recursos
- Tasas de interés

- Devaluación / revaluación
- Ingresos disponibles y discrecional
- Mercado de divisas
- Sistema financiero global
- Salud y seguridad
- Políticas de bienestar social

Socioculturales:

- Distribución de la población (geográfica, edades, género...)
- Tasas de crecimiento de la población
- Tasa de natalidad
- Tasa de vida
- Niveles de riqueza
- Composición étnica (evolución)
- Movimientos regionales de la población
- Mercado del trabajo
- Tasa de desempleo
- Índices asociados tasas de empleo
- Conflictos sociales
- Nivel educativo de la población
- Pautas culturales
- Cambios en estilos de vida
- Expectativas y necesidades del grupo objetivo
- Activismo de los consumidores
- Tasa de formación de las familias
- Sindicalización
- Creencias religiosas
- Nivel de alfabetización
- Derechos humanos
- Terrorismo

Tecnológicos:

- Gasto público en investigación
- Disponibilidad, cobertura y capacidad de internet
- Desarrollo de ingenierías y tendencias
- Comunicación inalámbrica
- Políticas e inversión en I&D
- Productos y desarrollos e innovaciones tecnológicas
- Infraestructura científica y tecnológica
- Nivel de madurez de la tecnología
- Facilidad de acceso a la tecnología
- Capacidad de innovación
- Protección de patentes
- Transferencia de tecnología
- Automatización de procesos
- Infraestructura de telecomunicaciones

Ecológicos / medioambientales:

- Leyes y regulaciones medioambientales
- Sostenibilidad del medio ambiente
- Contaminación
- Calentamiento
- Ecologismo
- Explotación de recursos naturales
- Residuos
- Consumo de energía

Fuerzas de Porter. Porter, 2008, define en 5 fuerzas de influencia sobre la organización y busca determinar la fuerza o poder que pueden ejercer sobre la industria (macroentorno) o sobre la organización (microentorno). Si la organización tiene diferentes sucursales, está ubicada en diferentes países o tiene Unidades Estratégicas de Negocio, será necesario realizar el ejercicio de manera independiente (Jhonson et. al,

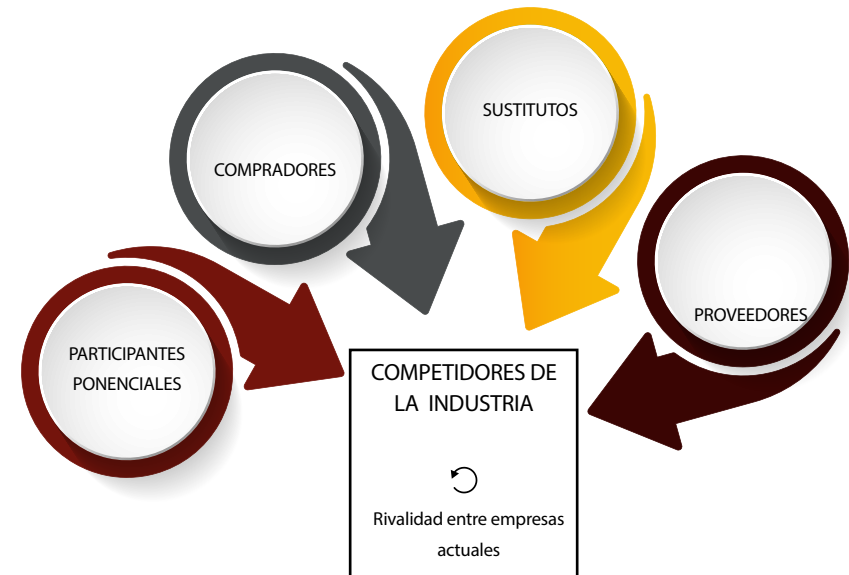


Figura 21. Modelo cinco fuerzas de Porter.

Fuente: Porter, M. (2008). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Ciudad de México, México: Simon and Schuster

Amenaza de entrada:

tiene en cuenta el ingreso de nuevos competidores al mercado y las barreras existentes que deberán superar para entrar y posicionarse, que existan no significa que no van a entrar, sino que, se demorarán más o menos según estén preparados para enfrentarlas.

Entre las barreras de entrada pueden contemplarse las economías de escala, requisitos de capital para la entrada al mercado, acceso a canales de abastecimiento o distribución, lealtad de los consumidores o de los proveedores a empresas actuales, experiencia, posibles represalias esperadas, legislación, acciones gubernamentales, capacidad de diferenciación.

Amenaza de sustitutos:

se refiere a la existencia o entrada de productos o servicios que pueden sustituir los de la compañía o existentes en el mercado, por lo tanto, implica que se reduce la demanda por existir mayor oferta, si estos productos ofrecen mayor valor a sus consumidores, es posible que la oferta de otros quede en obsolescencia.

Esta sustitución se puede presentar de varias formas, entre ellas, sustitución de productos por otros productos, por productos complementarios, sustitución de la necesidad de un nuevo producto, sustitución general, esta última hace referencia a que todos los productos (existentes y sustitutos) compiten por la demanda disponible.

Figura 22. Fuente: elaboración propia.

Poder de los compradores y los proveedores: la relación que tenga la organización con sus proveedores y compradores, el valor que les ofrece, la respuesta a sus necesidades, delimita la fuerza y ventaja que puedan tener en el momento de una negociación o intercambio; esta relación determina si el poder de negociación lo tiene la empresa, o, lo tiene el área de interés.

El nivel y capacidad de negociación o “poder” que posea la empresa tiene incidencia en sus márgenes de rentabilidad, su atractivo financiero, su posicionamiento, entre otros aspectos.

El poder de negociación de un comprador es fuerte cuando existe alta concentración de compradores (pocos clientes), compra grandes cantidades, el costo de cambiar de proveedor es bajo, los productos que compra son estándar (no tienen alta diferenciación), los beneficios que obtiene son reducidos, el producto del sector no tiene papel relevante, y en términos de calidad tiene posibilidad de integrarse con un proveedor (integración hacia atrás).

El poder de negociación de un proveedor es alto cuando existen pocas empresas que ofertan el producto o servicio y existe alta demanda, cuando es muy elevado el costo de cambiar el proveedor, en el mercado de ese tipo de producto o servicio no existe necesidad de realizar grandes esfuerzos para conseguir clientes, el producto del proveedor es indispensable para la producción del comprador, existe posibilidad de integración entre un proveedor y un comprador (integración hacia adelante).

Rivalidad competitiva: Se refiere a las organizaciones que proveen productos o servicios del mismo tipo, que pertenecen al mismo grupo estratégico, esta rivalidad se ve impactada por aspectos como cuando no existe un equilibrio entre las características de las compañías que pertenecen al grupo (tamaño, grupo objetivo, cobertura...).

La intensidad de la rivalidad es alta en presencia de factores como: alto número de competidores, diversidad de competidores, crecimiento lento de la industria, estructura de costes fijos, falta de diferenciación de productos, alta capacidad productiva, altas barreras de salida, altas barreras de movilidad.

Así mismo, la tasa de crecimiento de la industria, los costos elevados, altas y fuertes barreras de entrada, poca diferenciación entre unos y otros productos o servicios. Este modelo permite comprender qué aspectos o factores requieren una atención especial, requiere un análisis detallado más allá de realizar un listado o informe de aspectos identificados, será importante relacionar los hallazgos con los resultados del análisis PESTEL y otros que se hayan implementado.

Ciclo de vida de la organización. Aquí cada una de las etapas que la componen:

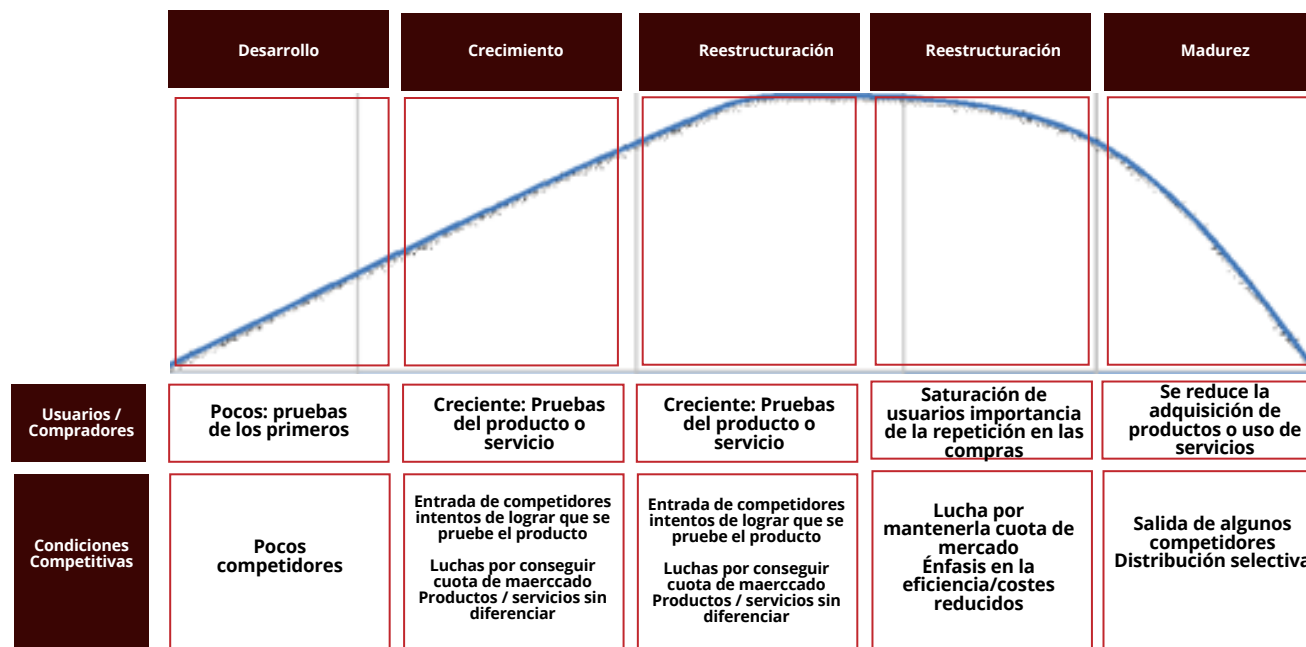


Figura 23. Modelo ciclo de vida.
Fuente: Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). Dirección Estratégica. Séptima Edición. Madrid, España: Pearson Prentice Hall

La ventaja competitiva de una organización puede ser creciente, decreciente o temporal, depende de las dinámicas del mercado y de la suficiencia que tenga y, también tengan los competidores para superar las barreras y las fuerzas del macro, meta entorno, así como mejorar su capacidad interna constantemente.

Cada empresa dependiendo de la dinámica y su capacidad se ubica en un momento determinado en un estado en el ciclo de la vida de la competencia, lo cual implica tomar decisiones y generar estrategias para pasar de un estado a otro. Se presentaron diversos factores y métodos para realizar el diagnóstico interno y externo de una organización, sin embargo, existe un sinnúmero de ellas a las que se puede acudir dependiendo el tipo de empresa, sus características, el sector y el acceso a la información.

Antes de desarrollar el ejercicio, será necesario planear qué aspectos, fuerzas o factores se van a tener en cuenta, en dónde se va a buscar la información, analizarla, descartar aquella que no genera valor, determinar los puntos clave de éxito para cada elemento a estudiar y organizar la información de la mejor y más clara manera posible para proceder a su análisis y determinación de factores clave de competitividad de la empresa, fortalezas, oportunidades de mejora, oportunidades y amenazas, como base para la estructuración de sus estrategias.

RESUMEN

Unidad 2

Las decisiones estratégicas que encaminan la organización hacia crecimiento, consolidación y permiten definir su posición competitiva, no puede basarse en supuestos, impulsos o conocimientos previos, por esta razón, es de vital importancia que los líderes y las empresas generen procedimientos constantes de inteligencia competitiva que les brinde esta información.

Con miras a obtener esta información, es necesario realizar un ejercicio de recolección de información cualitativa y cuantitativa relacionada con los factores o fuerzas externas a la organización y aquellas internas que estén impactando el desempeño de la organización. La cantidad de información que se puede identificar es amplia y diversa, por esta razón es necesario tener claridad frente a los modelos de análisis tanto para el ámbito interno y externo, los alcances que se requieren, así como organizar la información para su análisis.

En esta unidad se abordarán los conceptos, ámbitos del diagnóstico organizacional y se profundiza en algunas herramientas que orientan la obtención y organización de la información sobre los factores externos e internos de la organización.

GLOSARIO

Unidad 2

- **Capacidad Estratégica.** La capacidad estratégica de una empresa está compuesta por la forma en cómo se asignan, usan, ajustan los recursos, las capacidades, el “saber hacer” de una empresa, que le permiten competir, mantenerse y crecer en el mercado.
- **Diagnóstico.** Procedimiento que permite identificar las características, causas y consecuencias de una situación, para el caso, de una empresa con relación a su entorno y capacidades de desarrollo.
- **Inteligencia competitiva.** Ejercicio permanente que debe realizar la organización para recoger información permanente de su entorno, características, avances, indicadores de la industria y la competencia. Permite realizar análisis internos y comparativos con las demás empresas de su sector.
- **Pronóstico.** Corresponde a la proyección de indicadores o situaciones en el futuro a partir de lo sucedido en el pasado, determina tendencias y escenarios futuros.
- **Segmento de mercado.** Es el grupo de personas o empresas que atiende la compañía, a quienes vende sus productos o presta sus servicios, este segmento de clientes o usuarios se caracteriza por compartir características geográficas, socioeconómicas, demográficas, necesidades y expectativas.
- **Valor agregado.** Es una característica de la organización, servicio o producto que le suma valor, que le entrega algo adicional a lo que la competencia le ofrece al cliente por el mismo producto o servicio.
- **Valor diferencial.** El valor diferencial de una compañía o producto es aquella característica que es única y que no la tienen los otros competidores, productos o servicios, es, como su nombre lo indica, lo que la o lo hace diferente a los demás.

LECTURAS SUGERIDAS

Unidad 2

- Aguirre, J. (2014). Inteligencia estratégica: un sistema para gestionar la innovación. *Revista Estudios Gerenciales*, 31 (2015). 100-110. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.07.001>
- Espinosa, S. (2013). La evaluación integral de las empresas. *Revista Ingeniería Industrial*, 34(3). 340-352. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rri/v34n3/rri10313.pdf>
- Gurutze Intxaurburu, C. y Velasco Balmaseda, E. (2010). El benchmarking aplicado a la gestión de la innovación. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 17, 33-46. Recuperado de <http://www.theqhair.com/app/webroot/docs/file/BENCHMARKING.pdf>
- Martínez Arroyo, J., Valenzo Jiménez, M. y Zamudio De La Cruz, A. (2019). Investigación en sistemas de gestión. La gestión de la cadena de valor en un entorno competitivo y cambiante. *Revista Signos*, 11 (1), 55-70. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6808669>
- Moreira, E. y De Sousa, P. (2017). Strategic Antecedents and Consequents for the Performance of E-Business Companies. *Revista BBR - Brazilian Business Review*, 14, 59-85. Recuperado de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-23862017000100059
- Saavedra García, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la Pyme latinoamericana. *Revista Pensamiento y Gestión*, (33), 1-32. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000200005
- Taipe Yáñez, J. y Pazmiño, J. (2015). Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa. *Revista Publicando*, 2(3), 163-183. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833494>

REFERENCIAS

Unidad 2

- Carrión Maroto, J. (2007). Estrategia de la visión a la acción, Segunda Edición. Madrid, España: Editorial Alfaomega – Editorial ESIC.
- Dess, G., Lumpkin, G. y Eisner, A.B. (2011). Administración estratégica textos y casos. Quinta edición. (Traducido al español de Pilar Mascaró S y Pilar Carril V). Ciudad de México, México: Editorial McGrawHill.
- Fierro Martínez, A. (2007). Diagnóstico empresarial, un enfoque para el análisis financiero integral. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- Freed, D. (2008). Conceptos de Administración estratégica, Decimoprimer edición. (Traducido al español de Books and Words Solutions, S.C.). Ciudad de México, México: Pearson Educación.
- Internacional Trade Centre, (ITC) y Centro de Comercio Internacional, (CCI). (2014). A guide to diagnose a business and its management. Recuperado de <http://www.intracen.org/publication/A-Guide-to-Diagnose-a-Business-and-its-Management/>
- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). Dirección Estratégica. Séptima Edición. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
- Organización Internacional del Trabajo, OIT. (2008). La consultoría de empresas: Guía para la profesión. Tercera Edición. Ciudad de México, México: Editorial Limusa.
- Ortíz, A. (2005). Gerencia financiera y diagnóstico estratégico, Segunda Edición. Bogotá, Colombia: Editorial McGrawGill.
- Porter, M. (2006). Estrategia y ventaja competitiva. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Porter, M. (2008). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Ciudad de México, México: Simon and Schuster.
- Prieto, J. (2009). Gestión estratégica organizacional: guía práctica para el diagnóstico empresarial. Tercera Edición. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Wheelen, W. y Hunger, J. (2013). Administración estratégica y política de negocios, Decimotercera edición. (Traducido al español de Rafael Martín Fiscó). Bogotá, Colombia: Editorial Pearson.

CRÉDITOS

Autor de contenido: Ana Maritza Reyes Matiz
Equipo de producción Dirección de Virtualidad
Directora virtual: Angélica Rocío Gómez
Coordinador pedagógico: Germán Darío García Largo
Coordinadora comunicativa: Mayra Alejandra Martínez Vargas
Coordinadora organizacional: Mojender Kor Sara Reehall Castillo
Coordinador tecnológico: Luis Alejandro Montaña García
Administradora aulas virtuales: Mónica Andrea Arboleda Mahecha
Virtualizador: Daniel González Rico
Diseñadora gráfica: Lina María Trujillo Zuluaga
2019
Versión 4.0