

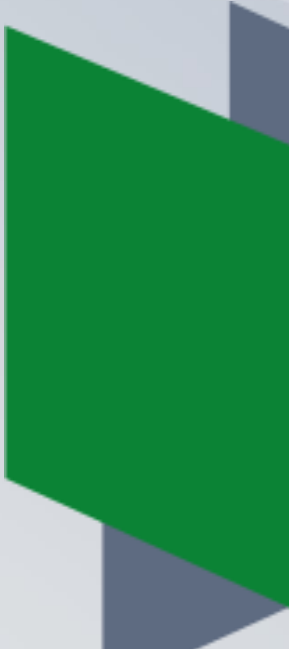
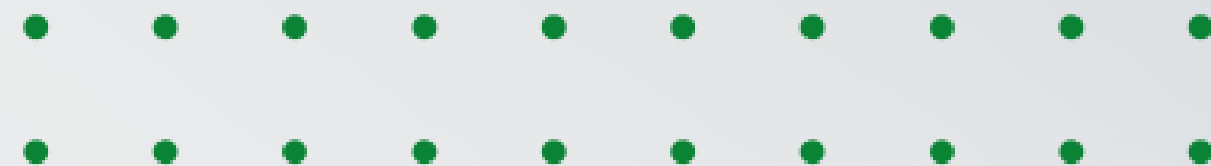


UNIVERSIDAD
ICEMÉXICO



FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

¡BIENVENIDOS!



ASESOR:

M.G.C. Fabián Castillo de León.

CONCLUSIONES DE UNIDAD 2.

Unidad 2 Análisis del entorno y diagnóstico estratégico

Introducción a la unidad

- En esta segunda unidad profundizarás en el análisis del entorno y el diagnóstico estratégico como fundamentos esenciales para la formulación de estrategias empresariales efectivas.
- Aprenderás a identificar y comprender los factores internos y externos que influyen directamente en el desempeño de una organización, lo cual es indispensable para anticipar riesgos, detectar oportunidades y tomar decisiones estratégicas con base en información estructurada.

TEMAS QUE SE ABORDARÁN

- **Herramientas de análisis del entorno**
 - El análisis FODA,
 - El análisis CAME
 - El modelo PESTEL
 - Las 5 fuerzas de Porter.
- Por otro lado:
- **El diagnóstico interno de la organización.**
 - Cadena de valor
 - Modelo vrio
 - Benchmarking interno
 - Analisis de competencias centrales

¿Qué lograrás dominar al finalizar esta unidad?

- Aplicar herramientas de análisis estratégico como FODA, PESTEL y el modelo de las 5 fuerzas de Porter evaluando el entorno empresarial para identificar oportunidades y amenazas en mercados digitales.
- **Objetivos de aprendizaje**
 - 1. Identificar los factores del entorno interno y externo que afectan a una organización, mediante la aplicación de herramientas como FODA, PESTEL y las 5 fuerzas de Porter, para comprender su impacto en la formulación de estrategias empresariales.
 - 2 Analizar las capacidades organizacionales de una empresa, a través del diagnóstico interno de recursos y competencias clave, para establecer líneas estratégicas que respondan eficazmente a su contexto competitivo.

El entorno estratégico para la toma de decisiones

Herramientas clave de análisis estratégico

permiten

FODA

- Identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
- Conectar factores internos y externos del negocio
- Complementar CAME

Análisis de la industria

se evalúa a partir de

Modelo de las 5 fuerzas de Porter

- Rivalidad entre competidores
- Amenaza de nuevos entrantes
- Poder de negociación de clientes
- Poder de negociación de proveedores
- Amenaza de productos sustitutos
- Ayuda a + Entender el atractivo y la rentabilidad de una industria
- Contribuye a + Diseñar estrategias competitivas

Oportunidades y amenazas en mercados digitales

requieren

Monitoreo constante del entorno

- Aprovechar cuando representan ventajas potenciales
- Mitigar cuando implican riesgos para la organización

Capacidades organizacionales y diagnóstico interno

consideran

Capacidades organizacionales

- Incluyen + Recursos, habilidades, procesos, cultura y conocimiento
- Son clave para + Ejecutar la estrategia de manera eficaz

2.1 Herramientas de análisis estratégico

- En un mundo empresarial altamente competitivo y en constante transformación, comprender los **factores internos y externos** que influyen en una organización permite definir estrategias sólidas y sostenibles.
- El análisis del entorno **permite identificar oportunidades y amenazas** en el mercado, lo que facilita la formulación de estrategias alineadas con las capacidades de la empresa.
- Entre las metodologías más utilizadas se encuentran **el análisis FODA** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), **el modelo PESTEL** (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) y **el modelo de las 5 fuerzas de Porter**, que ayudan a evaluar el contexto competitivo.

- Dentro del diagnóstico estratégico, también es fundamental realizar **UN ANÁLISIS INTERNO**, evaluando los recursos, capacidades y competencias que posee la empresa. Métodos como **la cadena de valor de Porter y el modelo VRIO** (Valor, Rareza, Imitabilidad y Organización) permiten determinar qué activos de la empresa pueden ofrecer ventajas sostenibles.

- En la era digital, las empresas enfrentan retos y oportunidades únicas.
- Factores como **la digitalización de los negocios, el comercio electrónico, el uso del Big Data** y la **inteligencia artificial** han cambiado la manera en que se diagnostican las condiciones del mercado. Las organizaciones que logran adaptarse a estos cambios mediante un análisis estratégico efectivo pueden posicionarse con mayor ventaja en su sector.
- Estas herramientas de análisis estratégico permiten comprender el entorno en el que opera una empresa, identificar oportunidades de crecimiento y detectar amenazas que podrían afectar su desempeño. Esto es imprescindible para la **formulación de estrategias empresariales exitosas** y para la toma de decisiones fundamentadas en un entorno cada vez más dinámico y digitalizado.

2.1.1 FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

- El análisis FODA es una herramienta fundamental que te permite realizar un diagnóstico estratégico de cualquier organización, considerando tanto su entorno **interno como externo**. A través de este análisis, puedes identificar qué factores fortalecen a una empresa, qué debilidades deben corregirse, qué oportunidades se pueden aprovechar y qué amenazas deben anticiparse.
- Con esta matriz, puedes visualizar claramente en qué áreas es necesario concentrar esfuerzos estratégicos. **Por ejemplo, podrías fortalecer las capacidades logísticas a través de alianzas con operadores especializados o plataformas de última milla, al mismo tiempo que incrementas la inversión en marketing digital para aprovechar la oportunidad del crecimiento del mercado.**

Pasos breves para aplicar el análisis FODA

1. **Reunir información relevante:** Recolecta datos internos (recursos, capacidades, procesos) y externos (mercado, competencia, normativas).
2. **Clasificar los factores:** Separa la información según corresponda a fortalezas, oportunidades, debilidades o amenazas.
3. **Validar con diferentes áreas:** Contrasta los hallazgos con otros departamentos para garantizar una visión integral.
4. **Documentar la matriz FODA:** Organiza la información en una matriz de cuatro cuadrantes.
5. **Derivar sus estrategias:** Usa el FODA como base para diseñar estrategias realistas y alineadas con la situación actual.

Importancia actual del FODA en entornos digitales

- En un contexto digital, este análisis sigue siendo válido y útil, aunque debes integrarlo con datos más dinámicos, como indicadores de tráfico web, desempeño en redes sociales, o tendencias del mercado digital. Las empresas que combinan el análisis FODA tradicional con herramientas digitales de monitoreo logran anticiparse mejor a los cambios y formular estrategias más adaptativas.

2.1.2 CAME (Corregir, Adaptar, Mantener y Explotar)

- Una vez que has realizado el análisis FODA, el siguiente paso lógico es convertir ese diagnóstico en líneas de acción estratégicas. Para lograrlo, puedes utilizar el modelo CAME, una herramienta que te ayuda a traducir los hallazgos del FODA en decisiones concretas, alineadas con la situación actual de la empresa.
- **El modelo CAME te guía para:**
 - 1 Corregir las debilidades internas
 - 2 Adaptar la organización a las amenazas del entorno
 - 3 Mantener las fortalezas existentes
 - 4 Explotar las oportunidades detectadas

Ejemplo práctico: aplicación del modelo CAME en una fintech mexicana

- Supón que estás asesorando a una startup fintech que ofrece servicios de microcréditos digitales. Después de haber aplicado el análisis FODA, se identificaron las siguientes condiciones:
- Debilidades: escasa confianza del público en servicios financieros digitales.
- Amenazas: regulaciones financieras restrictivas.
- Fortalezas: algoritmo de evaluación crediticia innovador.
- Oportunidades: alto porcentaje de población no bancarizada.

Con el modelo CAME, puedes estructurar respuestas estratégicas:

- **Corregir:** Implementar campañas educativas sobre seguridad digital y protección de datos, para disminuir la desconfianza del usuario.
- **Adaptar:** Diseñar procesos flexibles de cumplimiento normativo que se ajusten a los cambios regulatorios sin afectar el servicio.
- **Mantener:** Continuar desarrollando el algoritmo y protegerlo como propiedad intelectual para mantener la ventaja competitiva.
- **Explotar:** Ampliar la cobertura de servicios en comunidades sin acceso a la banca tradicional mediante alianzas con redes móviles.

Importancia del CAME en entornos digitales

- En el entorno digital, el modelo CAME cobra especial relevancia porque permite responder rápidamente a escenarios cambiantes.
- Por ejemplo, puedes corregir debilidades técnicas en tus plataformas, adaptar tus servicios a nuevas regulaciones de protección de datos, mantener diferenciadores como la experiencia del usuario y explotar oportunidades emergentes como nuevos canales digitales o segmentos de mercado.
- Este modelo no solo es útil como complemento del FODA, sino que también te entrena para pensar estratégicamente en términos de acción, lo cual es esencial en la gestión ágil de negocios digitales.

2.1.3 PESTEL (Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales)

- El modelo PESTEL es una herramienta que te permite realizar un análisis del entorno macroeconómico en el que opera una organización.
- A diferencia del análisis FODA, que integra elementos internos y externos, el PESTEL se enfoca exclusivamente en los factores externos, los cuales no puedes controlar directamente, pero sí anticipar, entender y considerar al momento de diseñar estrategias.



Pasos breves para aplicar el análisis PESTEL

- Este análisis es especialmente útil para empresas que operan en sectores regulados, en entornos internacionales, o que están expuestas a rápidos cambios tecnológicos y sociales, como ocurre en la economía digital.
- **1 Definir el entorno a analizar:** Puede ser nacional, regional o global, dependiendo del alcance de la empresa.
- **2 Recolectar información actualizada** para cada una de las seis dimensiones.
- 3 Identificar oportunidades y amenazas relacionadas con cada factor.
- **4 Evaluar la importancia** y el impacto de cada aspecto en la estrategia empresarial.
- **5 Integrar el análisis** en el proceso de formulación de estrategias y actualizarlo periódicamente.

Importancia del modelo PESTEL en entornos digitales

- En los negocios digitales, el análisis PESTEL es especialmente valioso porque estos modelos de negocio suelen estar profundamente influenciados por avances tecnológicos, regulaciones cambiantes en materia de datos, dinámicas sociales vinculadas al uso de plataformas digitales, y normativas ambientales relacionadas con infraestructura digital. Así, al aplicar el modelo PESTEL, podrás tomar decisiones estratégicas más informadas y con una visión amplia del contexto.

2.2 Análisis de la industria con el modelo de las 5 fuerzas de Porter

- El análisis de la industria permite entender el contexto competitivo en el que opera una empresa. Uno de los modelos más sólidos y ampliamente utilizados para este propósito es el propuesto por Michael E. Porter en 1979: el modelo de las 5 fuerzas competitivas. Esta herramienta te ayuda a evaluar la intensidad de la competencia y el atractivo de una industria, lo cual es clave para formular estrategias que garanticen una ventaja sostenible.
- Según Porter, la rentabilidad de una industria no depende únicamente de los competidores directos, sino también de otros cuatro factores que configuran la estructura competitiva.
- Las cinco fuerzas son: (1) la rivalidad entre competidores existentes, (2) la amenaza de nuevos entrantes, (3) el poder de negociación de los clientes, (4) el poder de negociación de los proveedores, y (5) la amenaza de productos o servicios sustitutos

Fuerzas de Porter

- **Rivalidad entre competidores:** Esta fuerza se refiere a la competencia directa que existe entre las empresas que ya están operando en el mismo sector. La rivalidad puede ser más intensa si hay muchos competidores, si los productos son similares o si el crecimiento del mercado es lento.
- En el caso de industrias digitales, como el comercio electrónico o las plataformas de streaming, la rivalidad es especialmente elevada, debido al bajo costo de cambio para los usuarios y a la facilidad para comparar precios y servicios (Martínez & Rivera, 2022).

- **Amenaza de nuevos entrantes:** Cuando una industria es rentable y tiene pocas barreras de entrada, es más probable que surjan nuevos competidores. En el ámbito digital, las barreras tradicionales como el capital físico han sido sustituidas por barreras tecnológicas y de conocimiento.
- Por ejemplo, una nueva app puede entrar al mercado con baja inversión inicial, pero tendrá que enfrentarse a la dificultad de atraer usuarios frente a plataformas ya consolidadas. La fidelización del cliente y la innovación continua se convierten, por tanto, en barreras efectivas para proteger el mercado (López, 2023).

- **Poder de negociación con los clientes:** Este poder depende de la capacidad que tienen los consumidores para influir en los precios o en las condiciones del servicio. En el entorno digital, el cliente está más informado, es más exigente y tiene más opciones a su disposición.
- Esto significa que el poder de negociación del cliente ha aumentado significativamente. Las empresas deben ofrecer experiencias diferenciadas, personalización y valor agregado para reducir el impacto de esta fuerza

- **Poder de negociación con los proveedores:** Los proveedores tienen mayor poder cuando hay pocos oferentes de un insumo clave o cuando su producto es único.
- En sectores digitales, este poder puede reflejarse en proveedores de tecnología, servidores en la nube, plataformas de procesamiento de pagos, entre otros.
- Por ello, las empresas deben diversificar proveedores y desarrollar capacidades internas para reducir su dependencia.

- **Amenaza de productos o servicios sustitutos:** Esta fuerza hace referencia a la posibilidad de que los clientes cambien a soluciones alternativas que cumplan la misma función.
- En el mundo digital, las sustituciones pueden provenir de industrias completamente distintas.
- Por ejemplo, las plataformas de videollamadas pueden sustituir a viajes de negocios, y los cursos en línea pueden reemplazar a la educación presencial tradicional. Por eso, las organizaciones deben monitorear continuamente las tendencias tecnológicas y de consumo.

Importancia del modelo en el entorno digital

- En mercados digitales, la velocidad de cambio y la disrupción constante hacen que este análisis sea aún más relevante.
- Aunque las 5 fuerzas fueron formuladas en un contexto industrial, su aplicación en entornos digitales sigue siendo válida, siempre que se complementen con análisis dinámicos y datos actualizados.
- Al aplicarlo correctamente, puedes anticiparte a movimientos del mercado, detectar amenazas emergentes y desarrollar ventajas competitivas sostenibles.

2.3 Identificación de oportunidades y amenazas en mercados digitales

- La identificación de oportunidades y amenazas permite anticiparse a los cambios del entorno y adaptarte de manera ágil y efectiva. **En los mercados digitales**, este análisis cobra una relevancia aún mayor, debido a la velocidad con la que surgen nuevas tecnologías, cambios en el comportamiento del consumidor y transformaciones en los modelos de negocio.
- Comprender estas dinámicas te permitirá formular estrategias que aprovechen las tendencias emergentes y reduzcan la exposición a riesgos externos.

- En los entornos digitales, **UNA OPORTUNIDAD** se refiere a un factor externo que puede ser aprovechado por una empresa para mejorar su posición en el mercado.
- Puede tratarse, por ejemplo, del crecimiento del comercio electrónico, el acceso a nuevas plataformas tecnológicas, o el cambio en las preferencias de los consumidores hacia soluciones digitales.
- Por otro lado, **UNA AMENAZA** es cualquier condición del entorno que puede poner en riesgo la competitividad o sostenibilidad de la empresa, como nuevas regulaciones sobre protección de datos, la entrada de competidores globales, o la obsolescencia tecnológica

Ejemplo:

- Imagina que formas parte del equipo estratégico de una empresa dedicada a ofrecer cursos en línea en áreas como programación, diseño gráfico y marketing digital.
- A raíz del crecimiento acelerado del aprendizaje remoto tras la pandemia, esta empresa ha tenido una expansión significativa, pero también enfrenta nuevos desafíos.

• OPORTUNIDADES IDENTIFICADAS

- Expansión del mercado gracias al aumento de la demanda de formación flexible.
- Mayor aceptación de certificaciones digitales en el ámbito laboral.
- Acceso a tecnologías emergentes como inteligencia artificial para personalizar el aprendizaje.

• AMENAZAS IDENTIFICADAS

- Entrada de plataformas internacionales con mayores recursos y reputación.
- Saturación del mercado con cursos gratuitos o de bajo costo.
- Cambios en las políticas de plataformas de distribución (como YouTube o Google Ads) que afectan la visibilidad de sus contenidos.

¿Cómo puedes identificar oportunidades y amenazas en entornos digitales?

Estas oportunidades y amenazas deben ser analizadas de forma continua, ya que el entorno digital cambia con rapidez. Las decisiones estratégicas que tomes deben considerar esta información para asegurar el crecimiento sostenible de la organización.

El proceso requiere el uso de herramientas analíticas, la observación activa del entorno y el uso de fuentes de información confiables. A continuación, se presentan algunos pasos clave:

- 1. Analiza el macroentorno con herramientas como PESTEL: Te permitirá comprender las tendencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que influyen en los mercados digitales (Rodríguez & Morales, 2021).**
2. Observa el comportamiento del consumidor digital: Analiza tendencias en redes sociales, búsquedas en línea, patrones de compra y niveles de interacción. Herramientas como Google Trends, SEMrush o Data Studio son de gran utilidad.
- 3. Estudia la competencia con inteligencia de mercado: Examina qué innovaciones están implementando otros actores del sector, cómo se posicionan y cuáles son sus debilidades (Martínez & Rivera, 2022).**
4. Monitorea la regulación tecnológica y digital: En mercados digitales, las normativas cambian con frecuencia, especialmente en temas como privacidad, ciberseguridad y comercio electrónico. Estar actualizado te permite anticipar amenazas legales o aprovechar incentivos regulatorios.
- 5. Consulta informes sectoriales y tendencias globales: Fuentes como McKinsey, Gartner, Statista o la OECD publican constantemente reportes con proyecciones útiles para identificar oportunidades en mercados emergentes (Guerrero & Ruiz, 2021).**

Importancia de este análisis en la estrategia empresarial

- La correcta identificación de oportunidades y amenazas te da la base para diseñar estrategias flexibles, innovadoras y alineadas con el entorno.
- En el contexto digital, donde los ciclos de innovación son más cortos y los consumidores cambian de preferencias con rapidez, esta capacidad se convierte en una ventaja competitiva.
- Además, permite a las empresas minimizar los riesgos asociados a cambios disruptivos como la automatización, las crisis económicas o la entrada de actores globales con modelos escalables.
- Este análisis, integrado dentro del diagnóstico estratégico, complementa las herramientas como FODA y PESTEL, y permite transitar hacia una estrategia dinámica, orientada al aprendizaje y adaptación continua.

2.4 Capacidades organizacionales

- Las capacidades organizacionales representan la combinación de recursos, conocimientos, habilidades y procesos que una organización posee y que le permiten ejecutar su estrategia de manera eficaz.
- Identificar y fortalecer estas capacidades es fundamental para responder con agilidad a los cambios del mercado, aprovechar oportunidades emergentes y mitigar amenazas externas (Guerrero & Ruiz, 2021).

- A diferencia de los recursos —que pueden ser tangibles como maquinaria, infraestructura o capital, o intangibles como marca o reputación— las capacidades surgen del uso coordinado y eficiente de esos recursos.
- Es decir, no es suficiente con tener tecnología o personal capacitado: lo que importa es cómo los utilizas estratégicamente para crear valor.
- **Por ejemplo, una empresa de tecnología puede contar con un equipo de desarrollo altamente calificado (recurso humano), pero su verdadera capacidad competitiva radica en su agilidad para lanzar nuevos productos al mercado antes que sus competidores, mediante metodologías ágiles y una cultura organizacional enfocada en la innovación.**

2.4.1 Diagnóstico interno

- El diagnóstico interno es el proceso mediante el cual identificas, analizas y evalúas las capacidades internas de una organización. Su propósito es determinar si la empresa cuenta con los elementos necesarios para ejecutar su estrategia y cómo puede fortalecer aquellas áreas que representan una debilidad.
- Este diagnóstico forma parte integral del análisis estratégico, ya que te permite conectar la realidad interna de la organización con el entorno externo que has evaluado en etapas previas.
- A través de este enfoque, puedes definir si las fortalezas internas son suficientes para responder a las oportunidades, o si es necesario desarrollar nuevas capacidades para enfrentar amenazas del mercado.

Herramientas para el diagnóstico interno

- **CADENA DE VALOR:** Permite analizar las actividades primarias y de apoyo que agregan valor al producto o servicio de una empresa. Este análisis revela en qué procesos se concentra la ventaja competitiva y cuáles pueden mejorarse o tercerizarse.
- **MODELO VRIO:** Evalúa si los recursos y capacidades de una organización son Valiosos, Raros, Inimitables y Organizados adecuadamente para generar ventajas sostenibles. Si un recurso cumple con estos cuatro criterios, se considera estratégico.
- **BENCHMARKING INTERNO:** Consiste en comparar áreas, procesos o equipos dentro de la misma organización para identificar mejores prácticas y estandarizar su implementación.
- **ANALISIS DE COMPETENCIAS CENTRALES:** Identifica aquellas capacidades que son fundamentales para el éxito de la organización, diferenciándola de sus competidores.

Ejemplo: Diagnóstico interno en una empresa de software

- Una empresa que desarrolla soluciones tecnológicas para pymes decide hacer un diagnóstico interno. Utiliza el modelo VRIO para analizar su plataforma de inteligencia de negocios basada en IA.
- Aplicación del modelo VRIO
- **Valioso:** sí, ayuda a las empresas clientes a tomar decisiones más rápidas y efectivas.
- **Raro:** relativamente, ya que pocos competidores ofrecen esta solución adaptada al mercado local.
- **Inimitable:** alta protección por derechos de autor y complejidad técnica.
- **Organizado:** falta de procesos comerciales eficaces para escalar el servicio.
-
- Este diagnóstico revela una fortaleza tecnológica, pero también evidencia la necesidad de mejorar la estructura comercial para explotar el valor de la innovación desarrollada.

2.4.2 Análisis

- El análisis de las capacidades organizacionales, posterior al diagnóstico, tiene como objetivo **clasificar y valorar los recursos y competencias identificados**. Esta etapa te permitirá priorizar acciones estratégicas, orientar inversiones, y tomar decisiones sobre cómo consolidar o adquirir nuevas capacidades.
- Este análisis debe considerar no solo el estado actual de las capacidades, sino también su potencial de evolución. En entornos digitales, las capacidades deben ser ágiles, escalables y actualizables. No basta con tener el conocimiento técnico; es necesario institucionalizarlo en procesos, estructuras y cultura organizacional.

Criterios clave en el análisis de capacidades

- **1 Relevancia estratégica:** ¿Contribuye directamente a la ejecución de la estrategia organizacional?
- **2 Nivel de madurez:** ¿Está la capacidad plenamente desarrollada o en fase incipiente?
- **3 Nivel de dependencia externa:** ¿Puede la capacidad mantenerse internamente o depende de terceros?
- **4 Riesgo de obsolescencia:** ¿Está alineada con las tendencias tecnológicas y del mercado?
- **5 Capacidad de diferenciación:** ¿Permite a la empresa destacarse frente a la competencia?

- Este análisis te ayuda a identificar cuáles capacidades debes reforzar, desarrollar o incluso externalizar. Además, permite diseñar estrategias de crecimiento basadas en competencias clave, como lo propone la teoría de los recursos y capacidades
- El diagnóstico interno y el análisis de capacidades organizacionales son pilares fundamentales del proceso estratégico. En entornos digitales, donde el cambio es constante y la innovación se vuelve una necesidad, desarrollar y gestionar capacidades organizacionales se convierte en una fuente crítica de ventaja competitiva. **Como futuro profesional o estratega empresarial, dominar estas herramientas te permitirá liderar procesos de transformación con una base sólida de conocimiento, autoconocimiento organizacional y enfoque estratégico.**