

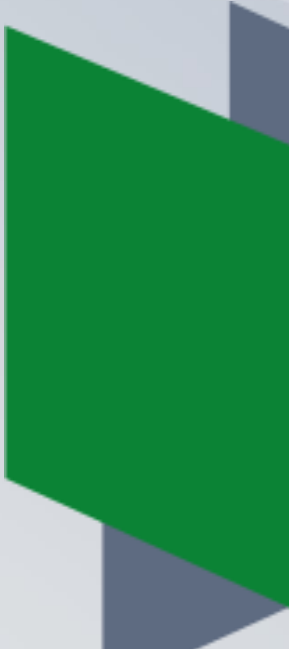
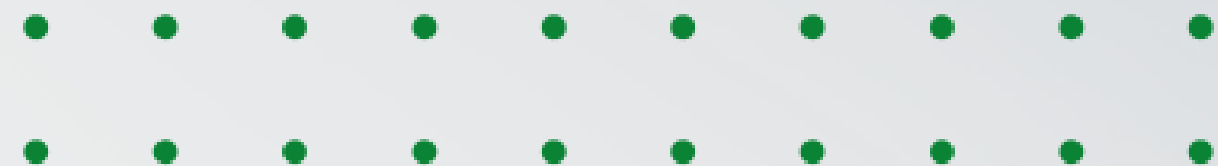


UNIVERSIDAD
ICEMÉXICO



FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

¡BIENVENIDOS!



ASESOR:

M.G.C. Fabián Castillo de León.

COMPLEMENTO DE UNIDAD 6

Unidad 6 Competitividad en mercados digitales

Competitividad Digital como Plataforma de Decisiones Estratégicas

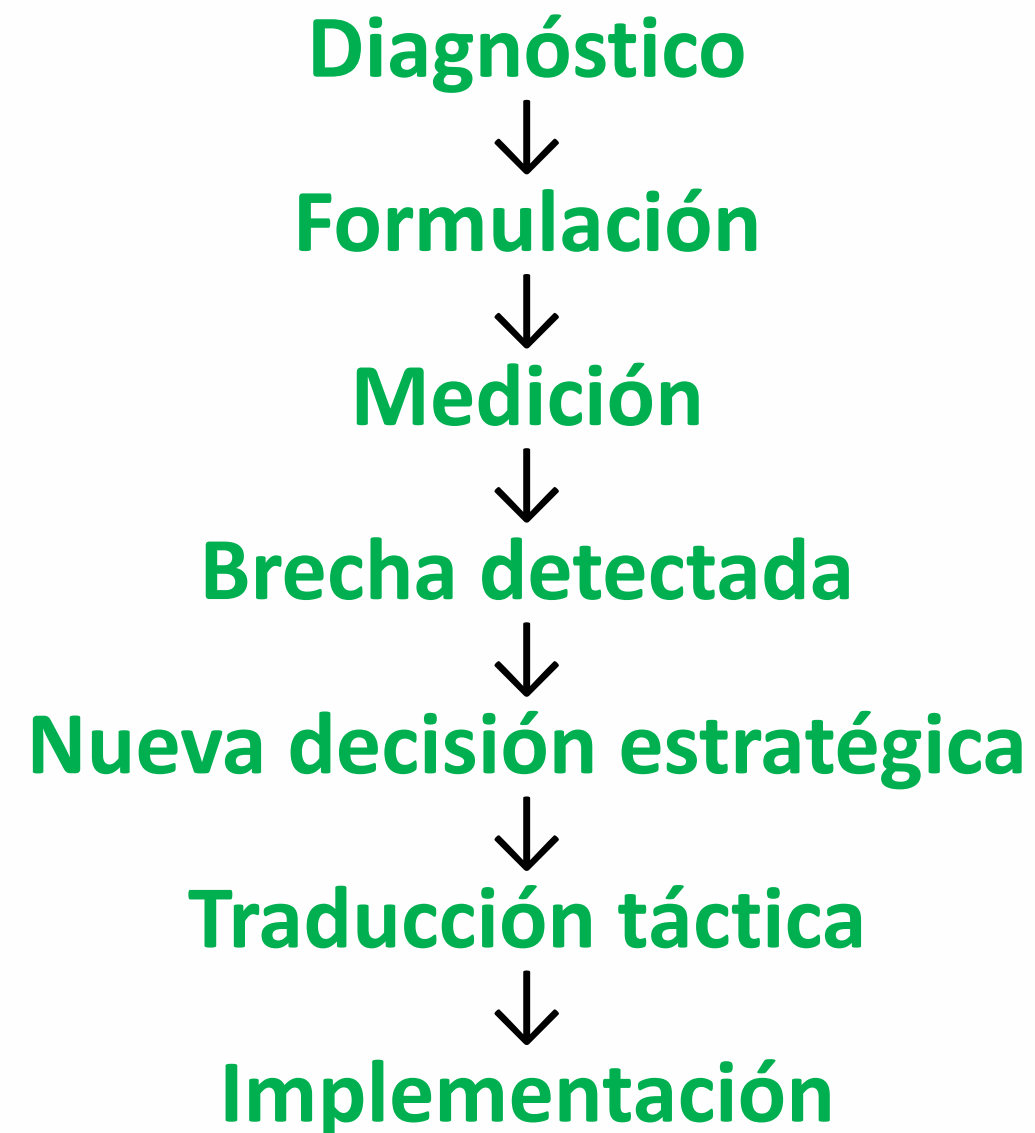
- Lo que vemos en esta unidad no son tendencias.
- Son **OPCIONES ESTRATÉGICAS**.
- Opciones que pueden surgir de:
 - Un análisis Porter.
 - Una matriz Ansoff.
 - Un FODA cuantificado.
 - Un Balanced Scorecard.
 - O una brecha detectada en el dashboard.

Competitividad Digital no es una Estrategia Única

- Es un portafolio de posibles movimientos estratégicos:
- **Porter** ofrece posicionamiento.
Ansoff ofrece dirección de crecimiento.
BSC ofrece alineación.
Dashboard ofrece evidencia.

Esquema Estratégico

- La competitividad digital es el espacio donde:



- La estrategia ya no es estática.
- Es ciclo continuo de decisión y ejecución.

- En esta unidad no vimos herramientas sino:

“Opciones estratégicas.”

- Opciones que deben evaluarse con rigor, elegirse con coherencia, y ejecutarse con disciplina táctica.
- La competitividad digital no se declara.
 - Se diseña, se mide y se ejecuta.

¿Por qué esta unidad es clave?

- En las unidades anteriores aprendimos a:
- Diagnosticar.
- Definir objetivos.
- Diseñar estrategias.
- Traducirlas a ejecución.
- Medir y ajustar.
- Ahora damos el siguiente paso:
- **Convertir la estrategia en competitividad digital sostenible.**

DE LA FORMULACIÓN A LA COMPETITIVIDAD DIGITAL

- El sistema completo de decisión estratégica
- La estrategia no nace en la digitalización.
Nace en el diagnóstico.
- La digitalización es consecuencia.

FASE 1: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

- La estrategia comienza con una pregunta incómoda:
 - ¿Dónde estoy realmente parado?
 - **Diagnóstico externo:**
 - PESTEL
 - 5 Fuerzas de Porter
 - **Diagnóstico interno:**
 - EFE
 - EFI
 - FODA
 - Cadena de Valor
- Sin diagnóstico, no hay estrategia.
Solo intuición.

Diagnóstico Externo: Presión Competitiva Real

- **PESTEL nos dice:**
 - Qué variables macro afectan el negocio.
- **Porter nos dice:**
 - Dónde está la presión estructural de la industria.
- Aquí identificamos:
 - Amenazas estructurales.
 - Oportunidades reales.
 - Intensidad competitiva.
- **La estrategia no responde al mercado ideal.
Responde al mercado real.**

Diagnóstico Interno: Capacidad Real

- **EFI y Cadena de Valor responden:**
 - ¿Tengo capacidades para competir?
 - Procesos fuertes o débiles.
 - Ventajas reales o supuestas.
 - Costos estructurales.
 - Competencias distintivas.
- **Aquí se separa la aspiración de la realidad.**

FODA: El Punto de Decisión

- El FODA no es un cuadro decorativo.
- Es el momento en que:
 - Las amenazas se convierten en urgencia estratégica.
 - Las oportunidades se convierten en dirección.
 - Las fortalezas definen enfoque.
 - Las debilidades marcan límites.
- Aquí comienza la decisión y **La formulación de la estrategia**

FASE 2: DEFINICIÓN DE OBJETIVOS SMART

- La estrategia no es deseo es el como concretar una meta.
- Por lo tanto:
 - Un objetivo estratégico debe responder:
 - **Qué se logrará.**
 - **En cuánto tiempo.**
 - **Con qué indicador.**
 - **Con qué meta específica.**
 - Sin objetivo medible --- no hay control ---Sin control, no hay dirección.

FASE 3: ELECCIÓN DEL ENFOQUE ESTRATÉGICO

Para lograr los objetivos, elegimos cómo competir formulando estrategias.

Opciones estratégicas analizadas:

- **Porter – Estrategias Genéricas**
 - Liderazgo en costos
 - Diferenciación
 - Enfoque
- **Ansoff – Dirección de Crecimiento**
 - Penetración
 - Desarrollo de mercado
 - Desarrollo de producto
 - Diversificación
- **Integración**
 - Vertical
 - Horizontal
- **Estrategias Defensivas**
 - Reducción
 - Reestructuración
 - Desinversión
- **La estrategia es elección.**

La Coherencia Estratégica



Si no hay coherencia entre estos tres,
la ejecución fracasa.

La digitalización no corrige incoherencias estratégicas.

FASE 4: TRADUCCIÓN AL BALANCED SCORECARD

- Aquí ocurre el verdadero aterrizaje.
- **El Balanced Scorecard responde:**
 - ¿Cómo se ejecuta lo que decidimos?
 - Perspectivas:
 - **Financiera**
 - **Clientes**
 - **Procesos internos**
 - **Aprendizaje y crecimiento**
- **CADA ESTRATEGIA DEBE TRADUCIRSE EN:**
 - **Objetivos específicos por perspectiva.**
 - **Indicadores.**
 - **Iniciativas.**

KPI: La Estrategia Medible

El KPI mide cumplimiento estratégico.

- **Si elegimos diferenciación:**
 - KPI de experiencia.
 - KPI de retención.
 - KPI de valor de vida del cliente.
- **Si elegimos liderazgo en costos:**
 - KPI de eficiencia.
 - KPI de productividad.
 - KPI de margen.
 - El indicador refleja la decisión estratégica.

FASE 5: DASHBOARD – EL GOBIERNO ESTRATÉGICO

- El dashboard convierte la estrategia en sistema de control.
- Permite:
 - Visualizar brechas.
 - Detectar desviaciones.
 - Tomar decisiones correctivas.
 - Ajustar tácticamente.
 - Aquí la estrategia se vuelve dinámica.

FASE 6: DECISIONES ORIENTADAS A DIGITALIZACIÓN

- Cuando se revelan brechas, surgen nuevas decisiones estratégicas.
- Ejemplos:
- **Brecha en procesos** → Automatización digital.
- **Brecha en clientes** → Estrategia omnicanal.
- **Brecha en crecimiento** → Internacionalización digital.
- **Brecha en innovación** → Modelo de negocio digital.
- La digitalización no es moda.
Es respuesta estratégica a una brecha real.

COMPETITIVIDAD DIGITAL COMO RESULTADO

- La competitividad digital no es el inicio del proceso.
- Es el resultado de:
 - Diagnóstico sólido
 - Objetivos claros
 - Elección estratégica coherente
 - Traducción al BSC
 - KPIs bien diseñados
 - Monitoreo constante
 - Ajustes disciplinados
- La digitalización es consecuencia de rigor estratégico.

Integración Final del Sistema



Competitividad Digital = Conjunto de Opciones Estratégicas

- La digitalización no es estrategia: Es contexto.
- La estrategia surge cuando elegimos entre opciones como:
 - **Automatizar o no automatizar.**
 - **Internacionalizar o no internacionalizar.**
 - **Innovar en modelo de negocio o mantener estructura.**
 - **Crear ecosistema o competir aislado.**
 - **Personalizar o estandarizar.**
 - **Competir digitalmente es elegir.**

Opción Estratégica 1: Transformación Digital

- Puede surgir de:
- **Porter** → presión competitiva.
- **FODA** → debilidad tecnológica.
- **BSC** → ineficiencia en procesos.
- **Dashboard** → brechas operativas.
- **Decisión estratégica:**
- Rediseñar procesos mediante tecnología.
- **Traducción táctica:**
- Implementación ERP.
- Automatización logística.
- CRM integrado.
- Analítica predictiva.

Opción Estratégica 2: Diferenciación por Experiencia (CX)

- Puede surgir de:
- Perspectiva cliente del BSC.
- Baja retención.
- Mercado saturado.
- Estrategia de enfoque.
- **Decisión estratégica:**
- Competir por experiencia personalizada.
- **Traducción táctica:**
- Segmentación avanzada.
- Marketing automatizado.
- Customer journey rediseñado.
- Atención omnicanal integrada.

Opción Estratégica 3: Estrategia Omnicanal

- Puede surgir de:
- **Análisis de mercado** (PESTEL – digitalización).
- **Ansoff** → penetración de mercado.
- **Porter** → rivalidad alta.
- **Decisión estratégica:**
- Integrar todos los puntos de contacto.
- **Traducción táctica:**
- Integración inventarios.
- Sincronización canales.
- Plataforma unificada.
- Logística integrada.

Opción Estratégica 4: Innovación en Modelo de Negocio

- Puede surgir de:
 - **Margen bajo.**
 - **Saturación del producto.**
 - **Ansoff** → diversificación.
 - **FODA** → oportunidad tecnológica.
- **Decisión estratégica:**
 - Modificar la forma en que se captura valor.
- **Traducción táctica:**
 - Modelo de suscripción.
 - Plataforma digital propia.
 - Marketplace.
 - Servicios digitales complementarios.

Opción Estratégica 5: Internacionalización Digital

- Puede surgir de:
 - Limitación de crecimiento local.
 - Alta competencia doméstica.
 - Ansoff → desarrollo de mercado.
 - Capacidad digital instalada.
- Decisión estratégica:
 - Expandirse mediante canales digitales.
- Traducción táctica:
 - Marketplace internacional.
 - Campañas digitales segmentadas.
 - Adaptación cultural de contenido.
 - Alianzas logísticas globales.

Opción Estratégica 6: Estrategia Basada en Datos

- Puede surgir de:
 - **Necesidad de precisión.**
 - **Volatilidad del entorno.**
 - **Brechas en control estratégico.**
- **Decisión estratégica:**
 - Convertirse en organización data-driven.
- **Traducción táctica:**
 - Dashboard ejecutivo.
 - BI corporativo.
 - Automatización de reportes.
 - Modelos predictivos.

Conexión Directa: Estrategia → Táctica

• Estrategia digital sin táctica es discurso.

- Toda decisión estratégica debe responder:
 - ¿Qué cambia estructuralmente?
 - ¿Qué procesos se rediseñan?
 - ¿Qué tecnología se implementa?
 - ¿Qué indicadores se modifican?
 - ¿Qué responsables ejecutan?
 - La competitividad digital es ejecutable.
- VERIFICAR FORMATO

ACTIVIDADES EXTRA

- Para Lety: En la unidad 5 se encuentra el diagnóstico de estrategia digital de marketing.

Dashboard: Es un instrumento de gobierno estratégico.

Es el sistema visual que permite:

- Ver el estado real de la estrategia.
 - Detectar desviaciones.
 - Tomar decisiones correctivas.
 - Priorizar recursos.
 - Anticipar riesgos.
-
- En términos simples:
 - El Balanced Scorecard define qué medir.
El Dashboard muestra si lo estamos logrando.

¿PARA QUÉ SIRVE UN DASHBOARD?

- Un dashboard sirve para cinco cosas fundamentales:
- **1. Visibilidad estratégica:** Permite que la dirección vea en minutos lo que antes requería horas de reportes.
- **2. Detección temprana de brechas:** No espera a que el problema explote.
Detecta desviaciones cuando aún son corregibles.
- **3. Alineación organizacional:** Todos saben qué es prioritario porque lo ven reflejado.
- **4. Toma de decisiones basada en datos:** Reduce intuición y aumenta objetividad.
- **5. Adaptación estratégica continua:** Convierte la estrategia en dinámica, no anual.

DASHBOARD EN IA

- CLAUDE (DASHBOARD)
- GEMINI (DASHBOARD)
- CHATGPT DASHBOARD COMO PÁGINA WEB INTERACTIVA
- GROK DASHBOARD COMO PÁGINA WEB INTERACTIVA
- DEEP SEEK DASHBOARD COMO PÁGINA WEB INTERACTIVA
- QWEN DASHBOARD COMO PÁGINA WEB INTERACTIVA
- MONICA DASHBOARD COMO PÁGINA WEB INTERACTIVA
- KIMI DASHBOARD COMO PÁGINA WEB INTERACTIVA
- MISTRAL DASHBOARD COMO PÁGINA WEB INTERACTIVA
- PERPLEXITY DASHBOARD COMO PÁGINA WEB INTERACTIVA

EJERCICIO.

- Genera un DASHBOARD interactivo como página web de las siguientes IA donde me muestre las características principales de cada una de ellas, cantidad de tokens, el país de origen que genera esa IA, empresa que la inventó y su página web de como acceder a ella, grafica comparativa de esas IA:

- CLAUDE
- GEMINI
- CHATGPT
- GROK
- DEEP SEEK
- QWEN
- MONICA
- KIMI
- MISTRAL
- PERPLEXITY