

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO BET-EL

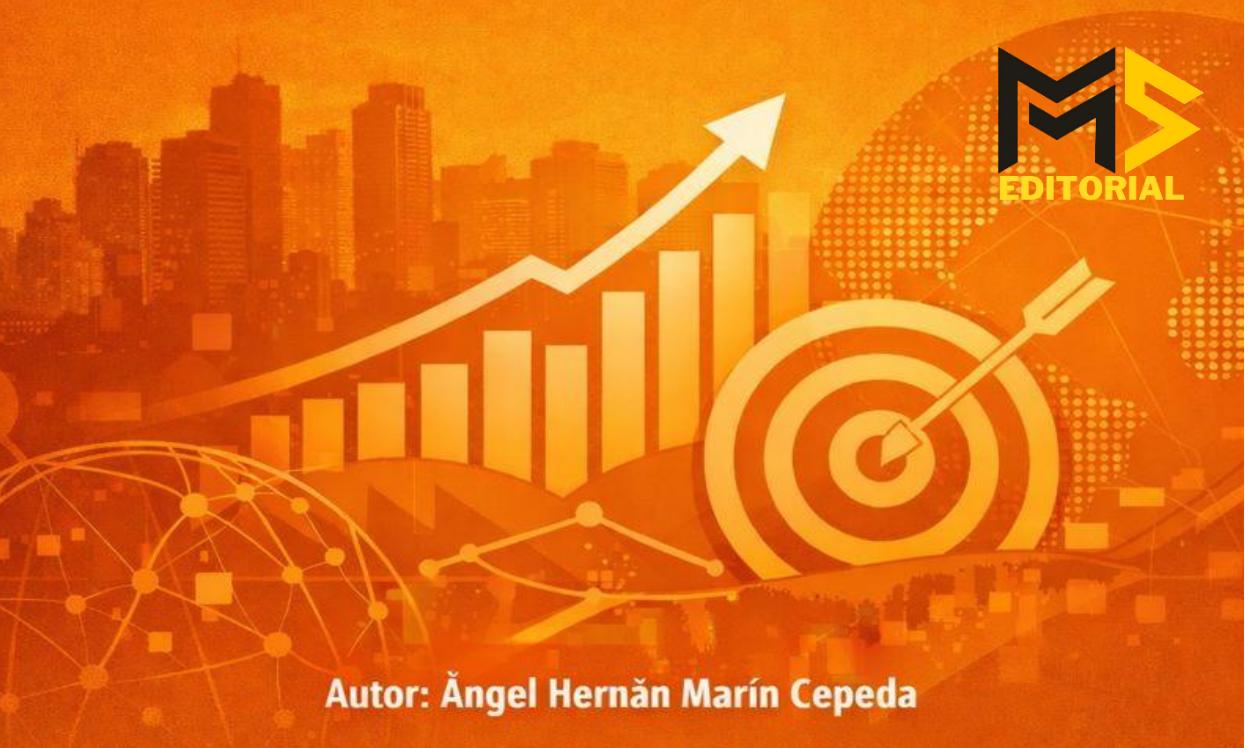
CARRERA DE MARKETING

# GUÍA METODOLÓGICA

# PLANIFICACIÓN

# ESTRATÉGICA

Documento académico de apoyo a la formación profesional



Autor: Ángel Hernán Marín Cepeda

Editorial MMS

La Concordia – Ecuador • 2026

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

*La planificación estratégica constituye una herramienta esencial para la gestión eficiente de las organizaciones y, en el ámbito del marketing, permite orientar la toma de decisiones hacia el logro de ventajas competitivas sostenibles. En este marco, la presente Guía Metodológica ha sido elaborada para apoyar el proceso formativo de la carrera de Marketing del Instituto Superior Tecnológico Bet-el, proporcionando un modelo sistemático para el análisis, formulación y evaluación de estrategias institucionales y empresariales.*



**EDITORIAL MMS PUBLICACIÓN SEMESTRAL DEL  
GRUPO EUP JUAN MONTALVO.**

**DIRECTOR:** *Ramiro Enrique Guaman Chavez*

**EDITOR:** *Yadira Natalia Vergara Cuadros*

**COORDINADORA EDITORIAL:** *Ruth Peñafiel*

**COMITÉ EDITORIAL:**

- *Máximo Damián Valdera.*
- *Iván Fernández-Suárez.*
- *Mejía Calderón Aníbal Gilberto.*
- *Cedeño Alcívar Lenin Landívar.*
- *Guerra Herrera Kleber Santos.*
- *Maldonado Cañizares Paola Robertina.*
- *Sandoval Sandoval Edwin Marcelo*

**ASISTENTES:** *Adrián Delgado*

**ISSN:** 978-9942-7479-9-0

**Número x:** junio 202xx

**Impresión Digital:** © EUP Juan Montalvo

**Teléfonos:** (5932) 0994735813

**Correo electrónico:** [mmseditorial@gmail.com](mailto:mmseditorial@gmail.com)

ISBN: 978-9942-7479-9-0



9 789942 747990



*Los libros y capítulos de este número son de responsabilidad exclusiva de sus autores y no expresan una postura institucional.*

*Está permitida la reproducción total o parcial de cualquier artículo con la condición de que se cite la fuente.*

*Primera Edición, 2026*

*Cámara Ecuatoriana del Libro con registro editorial No: 188283*

## **GUÍA METODOLÓGICA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

**Ángel Hernán Marín Cepeda**

Instituto Superior Tecnológico Bet-El

hernanmarin@bet-el.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0002-3216-8217>

Ecuador

## Tabla de contenido

<i>GUÍA METODOLÓGICA .....</i>	8
Prologo.....	9
<i>Identificación de guía metodológica de planificación estratégica ...</i>	11
<i>UNIDAD 01.....</i>	12
<i>Desarrollo Económico y Sustentabilidad.....</i>	12
• <b><i>Objetivo de la Unidad.....</i></b>	12
CONCEPTOS CLAVE .....	13
• <b><i>¿Qué es el desarrollo?.....</i></b>	13
1. Teoría del Crecimiento Clásico y Neoclásico .....	13
2. Teoría de la Modernización .....	13
3. Teoría de la Dependencia .....	14
• <b><i>Teoría del Desarrollo sustentable .....</i></b>	15
Desarrollo Sustentable en el entorno empresarial.....	16
<i>¿Qué es el desarrollo sustentable en el entorno empresarial?.....</i>	16
• <b><i>A Nivel del Marketing .....</i></b>	18
• <b><i>Funciones del Marketing en el Desarrollo Sostenible .....</i></b>	19
• <b><i>Sustentabilidad, procesos, funciones y las relaciones con el ambiente, lo social y la economía .....</i></b>	20
<i>¿Qué es la Sustentabilidad .....</i>	20
• <b><i>Sustentabilidad, procesos, funciones y las relaciones con el ambiente, lo social y la economía .....</i></b>	22
• <b><i>Funciones .....</i></b>	22
<i>Relación entre sustentabilidad y sus tres dimensiones.....</i>	23

Globalización Económica y Desarrollo Humano .....	23
• <b>Globalización Económica</b> .....	23
• <b>Desarrollo Humano</b> .....	24
¿Cómo se vincula el marketing con estos conceptos? .....	24
Dirección de empresas sustentables .....	25
Elementos Clave de una Empresa Sustentable .....	25
Procesos de Dirección en la Empresa Sustentable.....	26
• <b>Gestión Tecnológica</b> .....	27
Procesos Clave de la Gestión Tecnológica .....	28
• <b>Planeación, Innovación, Sustentabilidad y Estrategia PISE</b> .....	29
¿Qué es la Planeación Estratégica? .....	29
Procedimiento de la Planeación Estratégica ... <b>¡Error! Marcador no definido.</b>	
UNIDAD o2.....	40
Dirección Estratégica .....	40
Estrategias de la Empresa .....	41
• <b>Niveles de Estrategia</b> .....	41
¿Qué es la Estrategia de la Empresa? .....	41
• <b>Relación con Marketing:</b> .....	42
• <b>Planeación estratégica</b> .....	42
¿Qué es la Planeación Estratégica? .....	42
• <b>Proceso de Formulación Estratégica</b> .....	45
Herramientas estratégicas clave:.....	45
• <b>El análisis FODA/DAFO</b> .....	46
El análisis PESTEL .....	47

• <b>Planeación y Evaluación Integral de Proyectos .....</b>	53
Planeación de Proyectos: .....	53
Evaluación Integral de Proyectos: .....	53
• <b>Ejecución paso a paso de un Proyecto .....</b>	54
UNIDAD 3 .....	55
Entorno.....	65
<i>Objetivo de la Unidad .....</i>	65
• <b>Economía y Entorno Empresarial.....</b>	66
Introducción: .....	66
• <b>Conceptos Clave .....</b>	67
• <b>Análisis prospectivo y técnicas empleadas .....</b>	68
Pasos para hacer un plan estratégico .....	70
• <b>Referencias Bibliografías .....</b>	82

# **GUÍA METODOLÓGICA**

**ASIGNATURA: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**



## Prologo

La siguiente Guía Metodológica, de Planificación Estratégica, es considerada como una herramienta didáctica elaborada para proporcionar a los estudiantes de la carrera de Marketing, a partir de la aplicación de todo tipo de acciones para fortalecer a base de material teórico diseñado para organizar la clase, y poner a disposición de los estudiantes como recursos en el proceso de enseñanza aprendizaje que den respuesta a las situaciones que surgen dentro y fuera del aula. Las guías son un recurso didáctico diseñado por el Instituto Superior Tecnológico Bet-el, que permite evidenciar el cumplimiento del PEA, pero también trabajar en el apoyo de la adquisición de experiencias a partir de las actuaciones realizadas como Docente de la asignatura que se imparte a los estudiantes, con el objeto de que se utilice como una herramienta de trabajo diario en los estudiantes y que contemple una serie de actividades para fortalecer los vínculos afectivos mediante la vivencia de valores y desarrollo de habilidades sociales en el ámbito familiar, escolar y de la sociedad en general.

## Objetivo General

Comprender los aspectos principales de la planificación estratégica, analizando los procesos de innovación más eficaces



---

### **RESULTADOS DE APRENDIZAJE.**

El estudiante debe ser capaz de:

- Manejar conceptos de desarrollo económico y sustentabilidad.
  - Comprender la globalización económica y su influencia para el desarrollo social y económico del entorno.
  - Maneja conceptos generales de dirección de empresas sustentables
-

## ***Identificación de guía metodológica de planificación estratégica***

<b>Nombre de la Asignatura: Planificación Estratégica</b>	<b>Componentes del Aprendizaje</b>	<b>Docencia: 48 aprendizaje práctico experimental: 12</b>
<b>Resultado del Aprendizaje:</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Interpretar las tendencias del entorno económico, social, político y tecnológico que inciden en la formulación de estrategias de marketing.</li><li>• Aplicar modelos estratégicos como análisis PESTEL, análisis FODA, matriz BCG, matriz de Ansoff, entre otros, para el diagnóstico y planificación del marketing.</li><li>• Diseñar estrategias de marketing sostenibles, considerando los principios del desarrollo económico sustentable y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).</li><li>• Formular planes de marketing estratégico con enfoque en innovación, diferenciación y valor compartido.</li><li>• Evaluar proyectos y estrategias de marketing mediante herramientas como el Cuadro de Mando Integral, indicadores de desempeño y escenarios prospectivos.</li></ul>		
<b>COMPETENCIAS Y OBJETIVOS</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidad de análisis estratégico: Detectar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del entorno empresarial y del mercado.</li><li>• Formulación de estrategias: Diseñar estrategias Competitivas y sostenibles de marketing orientadas a resultados y alineadas al propósito organizacional.</li><li>• Toma de decisiones con enfoque sustentable: Integrar factores económicos, sociales y ambientales en los procesos de planificación estratégica.</li></ul>		

## ***UNIDAD 01***

### ***Desarrollo Económico y Sustentabilidad***

- Objetivo de la Unidad***

Analizar los principales enfoques teóricos y prácticos del desarrollo económico desde una perspectiva sostenible, con el fin de comprender las interrelaciones entre crecimiento económico, equidad social y preservación ambiental; aplicando estos conocimientos en la formulación de estrategias empresariales sustentables que respondan a los desafíos globales actuales, considerando el papel de la innovación, la tecnología, la responsabilidad social y el marketing estratégico para promover modelos de desarrollo equitativos y sostenibles.

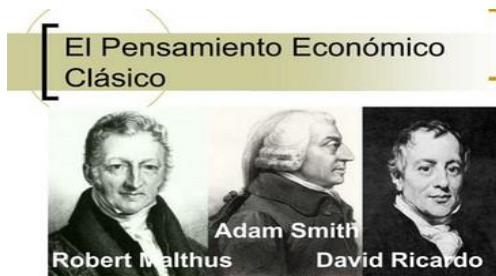


## CONCEPTOS CLAVE

### • ¿Qué es el desarrollo?

Es un proceso integral que va más allá del crecimiento económico (más producción o más ingresos), e implica también:

- ❖ Mejora en la calidad de vida.
- ❖ Acceso a salud, educación y servicios básicos.
- ❖ Justicia social y reducción de la pobreza.
- ❖ Protección del medio ambiente.



### Principales teorías de desarrollo económico y sus conceptos

#### 1. Teoría del Crecimiento Clásico y Neoclásico

Sostiene que el desarrollo se logra a través de la acumulación de capital, el aumento de la producción, y el uso eficiente de los recursos (tierra, trabajo y capital).

- ❖ Economistas clave: Adam Smith, David Ricardo, Robert Solow.
- ❖ El crecimiento se mide principalmente en PIB per cápita.

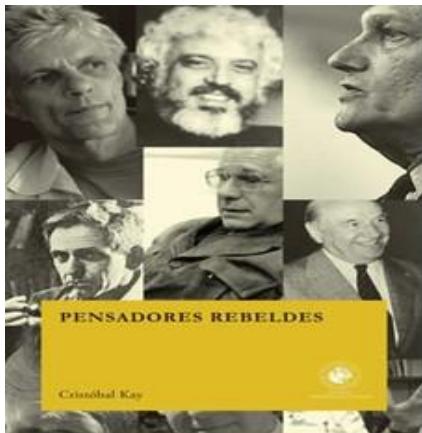
#### 2. Teoría de la Modernización

Propone que el desarrollo sigue un proceso lineal de etapas, donde las sociedades avanzan desde estructuras “tradicionales” hacia otras “modernas”.

- ❖ Autor representativo: Walt W. Rostow.
- ❖ Desarrollo implica urbanización, industrialización y adopción de valores modernos (racionalidad, tecnología).

### 3. Teoría de la Dependencia

Afirma que los países subdesarrollados están en esa situación por su relación de dependencia estructural con los países desarrollados, que extraen recursos y mantienen relaciones desiguales.



#### Autores:

Raúl Prebisch, Fernando Henrique Cardoso, Theotonio Dos Santos.

- ❖ El subdesarrollo no es una etapa, sino una condición creada por la integración desigual al sistema mundial.

### 4. Teoría del Desarrollo Humano Propone que el verdadero desarrollo no es solo económico, sino la expansión de las capacidades y libertades humanas.

- ❖ Promotor: Amartya Sen, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).
- ❖ Mide el desarrollo a través del Índice de Desarrollo Humano (IDH): salud, educación e ingreso.



- **Teoría del Desarrollo sustentable**

El desarrollo sustentable busca satisfacer las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras, integrando el desarrollo económico, la equidad social y el cuidado del ambiente. Surge a partir del Informe Brundtland (1987). Incorporada en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU.



Producido en colaboración con TROLLBACK + COMPANY | TheGlobalGoalsWithBrands.com | +1 212 829 1010  
Para cualquier duda sobre la utilización, por favor comuníquese con: djs@campagnolink.com

## Desarrollo Sustentable en el entorno empresarial

### ¿Qué es el desarrollo sustentable en el entorno empresarial?



El desarrollo sustentable empresarial es la integración equilibrada de objetivos económicos, sociales y ambientales en la gestión de las empresas. Implica crear valor no solo para los accionistas, sino también para la sociedad, el medio ambiente y las futuras generaciones. Este enfoque exige que las empresas redefinan su propósito más allá del lucro inmediato, incorporando prácticas que aseguren la resiliencia económica, el bienestar social y el equilibrio ecológico a largo plazo.

- **A nivel empresarial general**
  1. **Reducción del impacto ambiental**

Promueve el uso eficiente de los recursos naturales, reducción de emisiones, gestión de residuos y uso de energías renovables.

- ❖ Ejemplo: Implementación de normas ISO 14001.

#### 2. Mejora de la reputación corporativa

Las empresas sustentables ganan confianza del público, inversores y reguladores. Se perciben como responsables, éticas y visionarias.

- #### 3. Cumplimiento normativo y acceso a financiamiento verde
- ❖ Ayuda a cumplir con regulaciones ambientales, sociales y de gobernanza (ESG).
  - ❖ Facilita acceso a fondos verdes o a mejores condiciones de

inversión.

- **A Nivel Empresarial General**

1. **Innovación sostenible**

Fomenta la creación de nuevos productos, procesos o servicios menos contaminantes y más eficientes.

Impulsa la economía circular y los modelos de negocio regenerativos.

2. **Atracción y retención de talento.**

Las nuevas generaciones (millennials y Gen Z) prefieren trabajar en empresas con propósito y responsabilidad ambiental/social.

3. **Reducción de riesgos a largo plazo**

Minimiza riesgos relacionados con crisis climáticas, sociales o de reputación.

Mejora la resiliencia empresarial ante crisis globales

### **A Nivel del Marketing**

1. **Construcción de marcas con propósito**

Posiciona a las marcas como comprometidas con valores éticos, ambientales y sociales.

Ejemplo: Patagonia, Natura, Tesla.

2. **Segmentación y fidelización de consumidores conscientes.**

Permite atraer a nichos de consumidores interesados en productos ecológicos, éticos y locales.

Fideliza a través de prácticas transparentes y responsables.

3. **Desarrollo de productos sostenibles Diseña bienes y servicios con bajo impacto ambiental, de larga duración o reciclables.**

Introduce estrategias de ecodiseño y empaques biodegradables.

- **A Nivel del Marketing**

1. **Comunicación de valor sostenible**

- ❖ Utiliza canales y mensajes que destacan el impacto positivo de la empresa.

**Importante:** evitar el greenwashing (falsa sostenibilidad).

2. **Responsabilidad en la cadena de suministro**

- ❖ Asegura que los proveedores también cumplan estándares ambientales y sociales.
- ❖ Aumenta la trazabilidad y la ética de producción.

3. **Educación del consumidor**

- ❖ Informa y conciencia al consumidor sobre la importancia de consumir responsablemente.
- ❖ Utiliza campañas educativas con contenido de valor.

## La Cadena de Suministro



- **Funciones del Marketing en el Desarrollo Sostenible**

Las funciones del Marketing en el Desarrollo Sostenible son las siguientes:

- ❖ Detectar necesidades reales y promover soluciones con valor social y ambiental.
- ❖ Educar al consumidor hacia decisiones de compra responsables.
- ❖ Rediseñar productos y servicios con impacto positivo.
- ❖ Posicionar marcas éticas que generen confianza y lealtad.
- ❖ Medir impacto y comunicar propósito, no solo beneficios.



Marketing y desarrollo sostenible: Es una alianza estratégica.

El marketing ya no puede limitarse a promover ventas.

Ahora debe ser parte de la solución frente a los grandes desafíos de nuestro tiempo: crisis climática, desigualdad, agotamiento de recursos y pérdida de confianza institucional.

Como estrategas, estamos llamados a:

- ❖ Crear campañas con impacto social real.
- ❖ Promover el consumo consciente y ético.
- ❖ Posicionar marcas como agentes de cambio.

- **Sustentabilidad, procesos, funciones y las relaciones con el ambiente, lo social y la economía**

## ¿Qué es la Sustentabilidad

La sustentabilidad (también llamada sostenibilidad) es la capacidad



de mantener un equilibrio entre las necesidades humanas, el cuidado ambiental y el crecimiento económico, sin comprometer los recursos y posibilidades de las generaciones futuras.

Esta idea fue ampliamente

difundida en el Informe Brundtland (1987), que definió el desarrollo sostenible como:

“El desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”.

## Procesos de la Sustentabilidad

Los procesos de sustentabilidad implican acciones coordinadas en tres dimensiones interdependientes:

### 1. Ambiental

- ❖ Conservación de los recursos naturales.
- ❖ Reducción de emisiones contaminantes.
- ❖ Gestión responsable de residuos.
- ❖ Energías limpias y renovables.
- ❖ Protección de la biodiversidad.

## **2.Social**

- ❖ Inclusión y equidad social.
- ❖ Respeto a los derechos humanos.
- ❖ Acceso a educación, salud y empleo digno.
- ❖ Participación ciudadana.
- ❖ Justicia intergeneracional.

## **3.Económica**

- ❖ Generación de Riqueza con responsabilidad.
- ❖ Inversión en innovación y tecnologías limpias.
- ❖ Eficiencia en el uso de recursos.
- ❖ Estabilidad financiera y acceso equitativo al mercado.
- ❖ Apoyo a emprendimientos con valor social.

- **Sustentabilidad, procesos, funciones y las relaciones con el ambiente, lo social y la economía**
- **Funciones**

### **1. Orientar el desarrollo**

Proporciona un marco para que el crecimiento económico se produzca sin agotar recursos ni crear desigualdad o daño ambiental.

### **2. Integrar sectores**

Conecta políticas económicas, sociales y ambientales para crear sinergias entre sectores como industria, educación, salud, energía y transporte

### **3. Prevenir riesgos**

Reduce riesgos sociales, ecológicos y económicos al promover modelos de consumo y producción responsables.

### **4. Fomentar la innovación**

Inspira la creación de productos, procesos y servicios más eficientes y éticos.



## Relación entre sustentabilidad y sus tres dimensiones

Dimensión	¿Qué implica?	Ejemplos en el entorno empresarial
Ambiental	Uso responsable de recursos, protección de ecosistemas	Empresas que aplican economía circular, reducen plásticos, compensan huella de carbono
Social	Bienestar, inclusión, justicia social	Igualdad de género, empleo digno, marketing con propósito social
Económica	Crecimiento con eficiencia y ética	Modelos de negocio sostenibles, inversión de impacto, consumo consciente

## Globalización Económica y Desarrollo Humano

- **Globalización Económica**

La globalización económica es el proceso por el cual los países se integran mediante el intercambio de bienes, servicios, tecnologías, capitales y personas. Este fenómeno ha sido acelerado por avances en transporte, comunicaciones digitales y tratados de libre comercio.

**Implica:** apertura de mercados, deslocalización de la producción, inversión extranjera directa, cadenas globales de suministro.

- **Desarrollo Humano**

El desarrollo humano es un concepto que amplía la idea tradicional de desarrollo económico. Se refiere al proceso de expansión de las capacidades humanas, es decir, de las oportunidades que tiene una persona para vivir la vida que valora. Según el PNUD, el desarrollo humano incluye tres dimensiones básicas:

- ❖ ·Vida larga y saludable (salud).
- ❖ ·Acceso a conocimientos (educación).
- ❖ ·Nivel de vida digno (ingreso).



### **¿Cómo se vincula el marketing con estos conceptos?**

El marketing, como disciplina empresarial, no está ajeno a estos procesos. De hecho, el marketing global es tanto actor como producto de la globalización económica.

#### **A. Marketing y Globalización**

Las marcas globales adaptan sus productos a diversos contextos culturales (globalización).

Se crean campañas con alcance mundial que buscan captar consumidores multiculturales.

Se aprovechan plataformas digitales para acceder a mercados emergentes.

## **B. Marketing y Desarrollo Humano**

El marketing social promueve hábitos saludables, consumo responsable y valores éticos.

Las empresas adoptan enfoques de valor compartido, donde su oferta genera beneficios tanto económicos como sociales.

El marketing responsable contribuye al empoderamiento del consumidor como agente de cambio.

## **Dirección de empresas sustentables**

La dirección de empresas sustentables es el proceso mediante el cual los líderes empresariales planifican, organizan, gestionan y controlan los recursos de una organización con el propósito de generar valor económico, ambiental y social, de forma equilibrada y sostenible en el tiempo.

### **Elementos Clave de una Empresa Sustentable**

#### **- Propósito claro y ético**

Visión que integra la rentabilidad con el compromiso social y ambiental.

#### **- Gobernanza responsable**

Estructuras que permiten rendición de cuentas, transparencia y participación.

#### **- Cultura organizacional alineada**

Valores compartidos: respeto, colaboración, innovación y ética.

- **Gestión del impacto ambiental**

Reducción de emisiones, uso eficiente de recursos, economía circular.

- **Compromiso con la comunidad**

Inclusión, desarrollo local, derechos humanos y diversidad.

## **Procesos de Dirección en la Empresa Sustentable**

### **A. Planeación Estratégica Sostenible**

- ❖ Análisis de entorno: económico, ecológico, social (ej. PESTEL).
- ❖ Integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la estrategia.
- ❖ Formulación de metas ambientales y sociales junto con metas financieras.

### **B. Operación con enfoque de triple resultado (Triple Bottom Line)**

- ❖ **People (personas):** condiciones laborales justas, diversidad.
- ❖ **Planet (planeta):** gestión ambiental, huella ecológica.
- ❖ **Profit (ganancias):** rentabilidad con eficiencia de recursos.

### **C. Indicadores y evaluación**

- ❖ Estándares como GRI (Global Reporting Initiative), ESG

Environmental, Social and Governance), y B Corp.

- ❖ Evaluación de impacto social, reputacional y ecológico.



### • Gestión Tecnológica

En el mundo actual, la tecnología no es solo un soporte operativo, sino un activo estratégico que puede acelerar el desarrollo económico y convertir a las empresas en agentes de transformación sustentable. La gestión tecnológica implica la planificación, desarrollo, implementación y evaluación del uso de tecnología en una organización para maximizar su valor económico, social y ambiental. Para los profesionales del marketing, comprender cómo se gestiona la tecnología permite diseñar productos, procesos y comunicaciones alineados con las expectativas del consumidor moderno, que hoy exige innovación con responsabilidad.

## **Procesos Clave de la Gestión Tecnológica**

1. Diagnóstico tecnológico: Identificar capacidades, brechas y oportunidades tecnológicas.
2. Vigilancia tecnológica: Observar tendencias, patentes y nuevas soluciones relevantes.
3. Selección de tecnologías: Evaluar opciones considerando impacto económico, social y ambiental.
4. Implementación: Introducir tecnología en los procesos, asegurando su integración operativa.
5. Evaluación y mejora continua: Medir impacto y ajustar la estrategia.



- **Planeación, Innovación, Sustentabilidad y Estrategia  
PISE**

En el entorno actual, donde el cambio climático, la transformación digital y los mercados emergentes convergen, las empresas no solo deben ser rentables, sino también responsables e innovadoras. Por ello, surge la necesidad de integrar Planeación Estratégica, Innovación y Sustentabilidad en un modelo que permita crear valor económico, ambiental y social. La Estrategia PISE (Planeación, Innovación, Sustentabilidad Empresarial) es un enfoque integral que busca alinear la estrategia empresarial con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y con los cambios del entorno competitivo, bajo un marco de inteligencia organizacional

### **¿Qué es la Planeación Estratégica?**

Es el proceso sistemático y continuo por el cual una organización define su rumbo a largo plazo, analizando el entorno interno y externo, estableciendo metas claras, diseñando estrategias para alcanzarlas, y organizando recursos eficientemente. En marketing, la planeación estratégica permite alinear los objetivos comerciales con las tendencias del mercado, la competencia y las necesidades del cliente.



## **Los beneficios de una adecuada planeación estratégica son:**

- El enfoque dirigido, mediante objetivos de largo plazo, a lo que tendrá importancia estratégica para la organización en el futuro
- Un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo, de modo independiente al de los del entorno interno
- Un comportamiento sistémico y holístico que involucre a toda la organización
- La interdependencia con el entorno externo.

- **Niveles de la planeación:**

La planeación tiene tres niveles: el estratégico, el táctico y el operativo.

**1. Planeación Estratégica:** Es la más amplia y abarca a la organización entera. Sus características son:

**Tiempo:** proyección a largo plazo, incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años.

**Alcance:** comprende la organización como un todo, todos sus recursos y áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional.

**Contenido:** genérico, sintético y comprensivo

**Definición:** está en manos de la alta gerencia de la organización y corresponde al plan mayor, al que se subordinan todos los demás planes.

**2. Planeación Táctica:** es la que abarca a cada departamento o área de la organización. Sus características son:



**Tiempo:** proyección a mediano plazo, por lo general es anual.

**Alcance:** abarca a cada departamento, con sus recursos específicos, y se preocupa por alcanzar los objetivos del mismo.

**Contenido:** es menos genérico y más detallado que el de la planeación estratégica

**Definición:** está en manos del nivel intermedio correspondiente a cada departamento de la organización.

**3. Planeación operativa:** es la que abarca cada tarea o actividad específica. Sus principales características son:

**Tiempo:** proyección a corto plazo, es inmediata.

**Alcance:** abarca cada tarea o actividad de forma aislada y se preocupa por alcanzar metas específicas.

**Contenido:** detallado, específico y analítico.

**Definición:** está en manos del nivel operativo y se concentra en cada tarea o actividad.

- **Modelo para la Planeación Estratégica**

Planificar estratégicamente exige identificar los principales obstáculos para conseguir los objetivos y los hitos de la empresa y desarrollar planes de acción para alcanzarlos con los recursos disponibles de tiempo, dinero, personas e instalaciones.

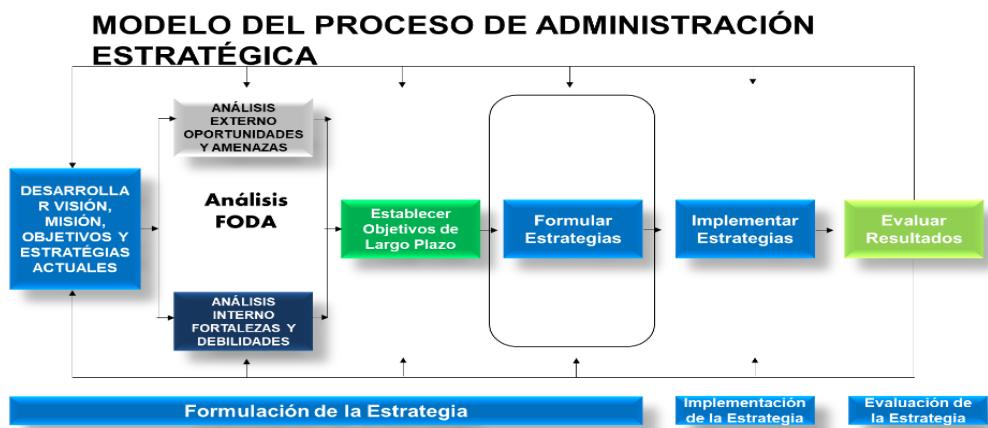
La mejor forma de estudiar y aplicar el proceso de la administración estratégica es utilizando un modelo. Cada modelo representa algún tipo de proceso.

¿Qué queremos que sea nuestra empresa? ¿Por qué existimos? ¿En qué negocios? ¿Cómo los desarrollamos? ¿En qué creemos?

Las respuestas a estas preguntas son las declaraciones de principios de nuestra organización: visión, misión y valores corporativos, los cuales son aspectos claves para el direccionamiento estratégico de cualquier empresa.

La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos.

Cuando una empresa está elaborando su primer Plan Estratégico, se suele enfrentar, por primera vez, a la definición de las decisiones estratégicas de más largo alcance: la visión, la misión, el propósito estratégico (misión+visión) y los valores corporativos.



## 1. Misión organizacional

La misión de una Empresa o Compañía es la razón de ser o la razón del por qué existe. Las características de la misión de una Compañía son las siguientes:

- ✓ Abarca tanto el propósito de la compañía como la base de competencia y la ventaja competitiva.
- ✓ Declaración más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá.
- ✓ Incorpora el concepto de gestión de los grupos de interés, sugiriendo que las organizaciones deben responder a múltiples agentes relacionados con ellas para sobrevivir y

prosperar.

- ✓ ¿Quiénes somos?
- ✓ ¿Qué hacemos?
- ✓ ¿Para qué lo hacemos?
- ✓ ¿Cómo lo hacemos?
- ✓ ¿Por qué lo hacemos?

## **2. Visión organizacional**

El punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa es la visión de una compañía, que podíamos definir como la declaración que determina dónde queremos llegar en el futuro.

Una visión puede o no puede tener éxito, depende de si el resto sucede según la estrategia de la empresa.

Las características de la visión de una sociedad son las siguientes:

Es un objetivo ampliamente inspirador, engloba el resto de objetivos y es a largo plazo.

Aunque las visiones no pueden ser medidas por un indicador específico que valore el grado en el que están siendo alcanzadas, proporcionan una declaración fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una organización.

Las características de la visión de una Compañía son las siguientes:

- ✓ ¿Qué y cómo queremos ser dentro de x años?
- ✓ ¿En qué nos queremos convertir?
- ✓ ¿Para quién trabajamos?
- ✓ ¿En qué nos diferenciamos?

- ✓ ¿Qué valores respetamos?

### 3. Filosofía corporativa de la organización

La filosofía y los valores corporativos son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo (por ejemplo, la lealtad a la propia familia), o un grupo de individuos (la solidaridad o el principio darwiniano de que sobrevivan los mejores).

Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma.

Debemos responder a la pregunta de:

¿En qué creemos?

Los valores corporativos definen el carácter de una empresa y describen aquello que la empresa representa, por lo tanto, suelen estar definidos como parte del conjunto de proposiciones que constituyen la identidad corporativa de la empresa.





## **RESPONSABILIDAD**

Con el mundo y específicamente con nuestros asociados en su formación como emprendedores Network Marketing.



## **HONESTIDAD**

Ofrecemos una alternativa 100% transparente, real y confiable, por medio de la cual el asociado puede mejorar sus calidad de vida.



## **SOLIDARIDAD**

Transformamos nuestra sociedad basados en la tolerancia, la libertad, la democracia, la transparencia y la igualdad, alcanzando un mundo mejor y más repartido económicamente.



## **ESFUERZO**

Estamos en búsqueda de nuevas alternativas en pro de nuestros asociados, aplicando procesos de reingeniería que permitan obtener beneficios grupales.



## **DISCIPLINA**

Reprogramar a nuestros asociados en la adquisición de nuevos hábitos de consumo.



## **RESPECTO**

Reconocemos el valor del consumidor como una persona generadora de oportunidades de negocio, entendiendo su importancia, su esfuerzo y su interés.



## **CALIDEZ**

Ofrecemos un trato amable y digno para con cada uno de nuestros asociados.

Las características de la filosofía y los valores de una Compañía son las siguientes:

- ✓ Tipos De Valores:
- ✓ Empresariales:
- ✓ De Vida:
- ✓ De Cultura:
- ✓ De Hogar:
- ✓ De Familia:



**Título del trabajo:** “Elaboración de la Misión, Visión y Valores Institucionales de una empresa de ropa casual de hombre y mujer”.

**Nombre de la empresa:** UrbanStyle Casual Wear S.A.

**Sector:** Moda y confección de ropa casual para hombre y mujer.

**Ubicación:** Quito, Ecuador.

**Público objetivo:** Jóvenes y adultos entre 18 y 40 años que buscan comodidad, estilo y accesibilidad.

- **Misión**

“Diseñar y comercializar.....”

Elementos clave:

- Producto: ropa casual.
- Público: hombres y mujeres.
- Diferenciador: estilo + comodidad + accesibilidad.
- Forma de actuar: personalización + sostenibilidad.

- **Visión**

“Convertirse en la marca líder de moda.....”

Elementos clave:

- Liderazgo regional.
- Reconocimiento por innovación y sostenibilidad.
- Comunidad de clientes fieles.

- **Valores Institucionales**

Valor	Aplicación práctica
Innovación	Diseños modernos inspirados en tendencias globales y locales.

### Reflexión Estratégica

UrbanStyle Casual Wear S.A. se posiciona como una empresa que no solo vende ropa, sino que construye identidad y comunidad. Su misión asegura el presente, su visión proyecta el futuro deseado y sus valores sostienen la cultura organizacional. Este marco estratégico servirá como base para:

- Planes de marketing digital y físico.
- Políticas de servicio al cliente.
- Programas de sostenibilidad y responsabilidad social

# UNIDAD 02

## Dirección Estratégica

### **Objetivo de la Unidad:**

Reconocer los fundamentos teóricos y prácticos de la dirección estratégica y sus componentes de la empresa que es el corazón de la dirección estratégica.

Definir qué quiere lograr la organización a largo plazo, cómo va a competir en su entorno, y cómo usará sus recursos para generar ventajas sostenibles.

Para los futuros profesionales del



marketing, comprender la estrategia corporativa es clave: les permite alinear campañas, productos y mercados con las verdaderas capacidades y metas de la empresa

- **Estrategias de la Empresa**
- **Niveles de Estrategia**

### **¿Qué es la Estrategia de la Empresa?**

La estrategia de empresa es el plan integral que establece cómo la organización alcanzará sus objetivos a largo plazo considerando sus capacidades internas, el entorno competitivo y las oportunidades del mercado. En pocas palabras, puede afirmarse que la estrategia es el conjunto de acciones seleccionadas y llevadas a cabo para que los objetivos propuestos se conviertan en resultados.

Estas pueden ser clasificadas de diversas formas, según sus propósitos.

#### **1. Estrategia Corporativa:**

¿En qué negocios participa la empresa?

¿Cómo se distribuyen los recursos entre unidades?

#### **2. Estrategia de Negocio o Competitiva:**

¿Cómo compite la empresa en su mercado?

Ej.: diferenciación, liderazgo en costos, enfoque de nicho.

#### **3. Estrategia Funcional:**

¿Cómo contribuyen funciones específicas como marketing, finanzas o RR.HH.?

- **Relación con Marketing:**

La estrategia de marketing nace del nivel funcional, pero debe estar alineada con la estrategia del negocio para garantizar coherencia y eficiencia.



Imagen: Pngwing.

- **Planeación estratégica**

### **¿Qué es la Planeación Estratégica?**

Es un proceso sistemático a través del cual las organizaciones actúan de forma proactiva identificando los cambios y anticipándose a los desafíos del entorno mediante la formulación de estrategias que llevan a la creación de valor y ventajas competitivas que les permitan la continuidad y la permanencia en el tiempo. Formular un plan estratégico es una necesidad y su importancia es innegable dado que en la actualidad se presentan cambios en todos los ámbitos: político, legal, económico, social y tecnológico que afectan de manera directa a las empresas y las obligan a replantear sus métodos.

- **Beneficios de la planeación estratégica**

Según Chiavenato y Sapiro (2017), los beneficios de una adecuada planeación estratégica son:



1

Claridad de la visión estratégica de la organización.



2

Comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo.



3

Aplicación del enfoque dirigido, mediante objetivos de largo plazo, que tendrá importancia estratégica para la organización en el futuro.

- **Beneficios de la planeación estratégica**

Según Chiavenato y Sapiro (2017), los beneficios de una adecuada planeación estratégica son:



Comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo, de modo independiente al de los del entorno interno.



Comportamiento sistémico y holístico que involucre a toda la organización.



Interdependencia con el entorno externo.

- **Proceso de Formulación Estratégica**

Paso	Descripción
<b>1. Diagnóstico</b>	Análisis interno (recursos y capacidades) y externo (análisis PESTEL Porter)
<b>2. Definición de Visión, Misión y Valores</b>	Fundamentos que orientan las decisiones.
<b>3. Establecimiento de Objetivos Estratégicos</b>	Medibles, alcanzables y alineados al propósito.
<b>4. Selección de Estrategias</b>	Modelo de negocio, ventaja competitiva, posicionamiento
<b>5. Implementación</b>	Asignación de recursos, liderazgo, cultura organizacional.
<b>6. Control y Evaluación</b>	KPIs, retroalimentación y mejora continua.

### Herramientas estratégicas clave:

- Análisis FODA
- Análisis Pestel
- Fuerzas de porter
- Mapa Estratégico
- Cuadro de Mando Integral (CMI)

En Marketing, estas herramientas también se usan para:

- ❖ ·Segmentación Y Targeting
- ❖ ·Posicionamiento
- ❖ ·Propuestas De Valor Diferenciadas

- **El análisis FODA/DAFO**

1. **¿Qué es un análisis o matriz FODA?**

El análisis o matriz FODA, también conocido en los países hispanohablantes como DAFO o DOFA y en los angloparlantes como SWOT, es una herramienta clave para hacer un análisis pormenorizado de la situación actual de una organización o persona basado en sus Debilidades, Fortalezas y en las Oportunidades y Amenazas que ofrece su entorno.

Es también una metodología de trabajo que facilita la toma de decisiones y aunque fue inventada por Albert.S Humphrey en la Universidad de Stanford (EEUU) en los años sesenta sigue estando plenamente vigente.

Cada una de las siglas de un análisis FODA o DAFO representa a cada uno de los 4 atributos o variables que se estudian: F de Fortalezas, D de Debilidades, O de Oportunidades y A de Amenazas.

La forma visual de un análisis FODA o DAFO es una matriz de cuatro cuadrantes en el que en cada cuadrante se listan las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa o persona analizada.

En esta página se incluyen algunos ejemplos reales de empresas o instituciones sobre los que se ha realizado el Análisis FODA o DAFO.

## Ejemplo de Matriz FODA o DAFO

FODA CRUZADO (ESTRATEGIAS)				
FACTORES EXTERNOS	O	OPORTUNIDADES (O)	A	AMENAZAS (A)
	O1	Estabilidad económica en el país (PESTAL)	A1	Entrada de nuevos competidores al mercado
	O2	Incremento en nivel adquisitivo de pot. clientes (PESTAL)	A2	Mayor regulación gubernamental
	O3	Tecnología avanzada en Maquinaria y equipos (5FP)	A3	Barreras para el comercio exterior
	O4	Incremento de compras por internet (PESTAL)	A4	Situación económica mundial con incertidumbre
	O5	Políticas de exportación favorables (PESTAL)	A5	Sistemas de información más eficientes
FORTALEZAS (F)		ESTRATEGIAS OFENSIVAS (F-O) ¿Cómo podemos usar una fortaleza para explotar una oportunidad?	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (F-A) ¿Cómo podemos usar una fortaleza para minimizar o neutralizar una amenaza?	
F1	La cartera de productos/servicios es variada (APE)	F1:04 Ampliar las líneas de producto para incrementar la probabilidad de las ventas por internet [Brindar al usuario más opciones de compra]	F4:A1	Invertir en políticas de marketing para mantener el liderazgo de la marca y neutralizar la entrada de nuevos competidores
F2	Trabajadores proactivos y comprometidos (ARC)	F2:02 Capacitar a los trabajadores de ventas para aprovechar el incremento del nivel adquisitivo y generar ingresos	F2:A2	Aprovechar el compromiso constante de los trabajadores y capacitarlos para cumplir con las regulaciones gubernamentales
F3	La empresa cuenta con diseños innovadores (CVP)	F3:03 Diseñar la mayor cantidad de productos innovadores para aprovechar la tecnología de maquinaria y equipos en la industria	F4:A4	Expandir el reconocimiento de marca mediante marketing digital para minimizar el impacto de la situación económica mundial
F4	La marca tiene reconocimiento en el mercado (ARC)			
F5	Instalaciones e infraestructura idónea (ARC)			
DEBILIDADES (D)		ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN (D-O) ¿Cómo podemos corregir una debilidad para poder aprovechar una oportunidad?	D	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (D-A) ¿Cómo vamos a trabajar una debilidad para minimizar el efecto de una amenaza?
D1	Recursos financieros limitados (ARC)	D4:03 Incrementar el nivel de inversión en maquinaria moderna para aprovechar la tecnología avanzada en la industria	D5:A2	Implementar programas de capacitación al personal para que puedan cumplir con las regulaciones estatales
D2	Alta rotación del personal (AIG)	D3:02	D1: A4	Implementar metodologías de mejora de bajo costo y alto rendimiento para minimizar el impacto de la situación económica mundial
Influencias ambientales desfavorables (ADC)				

## El análisis PESTEL

Hoy vamos a entender juntos cómo funciona una herramienta que nos ayudará a identificar las oportunidades y amenazas externas a nuestra empresa, para que, conociéndolas, podamos anticiparnos a ellas. Se trata del análisis PESTEL, un método sencillo de construir que trae a la compañía una clara visión de las

características de su entorno, aspecto vital para tener en cuenta como insumo cuando estás elaborando el plan estratégico de mediano y largo plazo, un plan de negocios, un plan de marketing etc.

Comencemos definiendo: ¿qué es el análisis PESTEL? PESTEL es un instrumento de planificación estratégica que se utiliza para el análisis e identificación de las fuerzas que, a nivel macroeconómico, pueden influir sobre una empresa.

En realidad, el análisis PESTEL es un acrónimo y su significado es la suma de los significados de las palabras que lo componen:

- ❖ P: analiza los factores políticos.
- ❖ E: profundiza en los factores económicos. S: estudia los factores sociales.
- ❖ T: explica los factores tecnológicos.
- ❖ E: identifica los factores ecológicos y ambientales.
- ❖ L: describe los factores legales.

El paso a paso para crear un análisis PESTEL es el siguiente:

## **1. Recopilar las variables significativas**

El primer paso es detectar cuáles son las variables que tienen influencia en el desarrollo de su negocio y clasificarlas teniendo en cuenta los seis factores sugeridos por la metodología: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. Cada una de estas variables las vamos a definir más adelante con ejemplos y preguntas que pueden ser de utilidad al lector para su mayor comprensión.



## **2. Identificar las oportunidades**

Una vez recopilados los factores que pueden influir en el negocio, es momento de identificar las oportunidades que estas variables pueden traerle a la empresa.

## **3. Reconocer las amenazas**

Así como se han identificado las oportunidades, también es importante encontrar las amenazas y todo lo que puede poner en riesgo el éxito de los objetivos del negocio. Identificar las amenazas hace posible prevenir futuros problemas y minimizar su efecto negativo antes de que sea demasiado tarde.

## **4. Crear un plan estratégico y un plan de acción**

Una vez conscientes de las oportunidades que pueden aprovecharse y de las amenazas que pueden traer riesgo para el buen desarrollo empresarial es necesario crear un plan estratégico. De esta forma se puede “aprovechar la ocasión” y evitar los riesgos.

		MATRIZ PEST		MATRIZ PESTEL
INSTITUTO BET-EL		Análisis del Entorno - P.E.S.T.E.L.		
		2022 - 2026		
Político		P	E	Económico
1 Falta de Reglamento que de estabilidad a los Docentes				1 Inversión del dinero que no es segura
2 Inestabilidad del país en temas de seguridad ciudadana				2 Inestabilidad Económica en todo el país
3 Rotación constante de Autoridades de la Senescyt				3 Altos índices de desempleo y subempleo en el país
4 Apoyo del Gobierno para nuevas Carreras				4 Desaceleración de la economía a nivel de todo el país
Social		S	T	Tecnológico
1 Desconocimiento de la ciudadanía sobre educación tecnológica				1 Falta de equipos tecnológicos en la institución
2 No hay ayuda de las comunidades del sector				2 Demanda de capacitación de nuevas tecnologías
3 Educación Superior Tecnológica gratuita				3 Desconfianza de empresas para adquirir tecnología nacional
4 Falta de información sobre beneficios ISTecnológico				4 Demanda nuevo servicio en diferentes áreas de conocimiento
Educativo		E	L	Legal
1 No se tiene la costumbre de respeto a lo ecológico				1 Falta normas legales en temas tecnológicos
2 Alta competencia en oferta académica de educación superior				2 Carencia de autonomía administrativa y financiera
3 Bajo nivel académico a nivel secundario				3 Falta normativa para creación de maestrías tecnológicas
4 Altos índices de deserción en la educación superior				4 Falta Ley Remuneraciones para Tecnólogos Superiores

### • Las cinco (5) fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas es un modelo elaborado por Michael Porter, profesor de la Universidad de Harvard, que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Según este modelo, la rivalidad entre los competidores es el resultado de la combinación de cinco fuerzas o elementos: cuanto más intensas sean las fuerzas, menos atractiva será la industria y más feroz será la lucha entre los participantes.

Las cinco fuerzas que regulan la rentabilidad de la industria son las siguientes:

1. Poder de negociación de los proveedores
2. Poder de negociación de los clientes
3. Amenaza de nuevos competidores
4. Amenaza de productos/servicios sustitutivos
5. Lucha entre los competidores actuales

El conocer dichas fuerzas puede ayudar a una empresa a encontrar su posicionamiento e incluso en algunos casos, permitir a una empresa cambiar por completo las reglas de una industria.

### **1.- Poder de negociación de los proveedores**

Se analiza la capacidad de negociación de los proveedores. Cuanta más capacidad tengan ellos, menos beneficioso será para la empresa, puesto que conseguirán peores condiciones de pago, mayores costes, etc.

### **2.- Poder de negociación de los clientes**

Se evalúa la capacidad de negociación de los clientes. Cuanto mayor poder de negociación tengan éstos, más perjudicial será para la empresa, ya que gozará con peores márgenes y se enfrentará a mayores riesgos.

### **3.- Amenaza de nuevos competidores**

Se analiza la posibilidad de entrada de nuevos competidores en la industria en que se compite. Los factores que influyen en esta fuerza



#### 4.- Amenaza de productos (servicios) sustitutivos

En este caso, se evalúa la existencia, presente y futura, de productos/servicios que pudiesen ser un sustituto al que ofrece nuestra empresa. Cuantos menos productos haya y menor sea la posibilidad de que aparezcan nuevos, más beneficioso será para la empresa.

#### 5.- Lucha entre los competidores actuales

Finalmente, debe analizarse qué grado de rivalidad existe entre los competidores actuales. Cuanto mayor sea la competencia, menores serán los márgenes de los que disfrutan las empresas en esta industria.

# LAS 5 FUERZAS DE PORTER

## Nuevos Entrantes

Amenaza de nuevos entrantes. Toda industria atractiva que tiene buenos rendimientos atraerá nuevas empresas.

## Productos Sustitutos

Amenaza de productos sustitutos. Los productos sustitutos están siempre presentes listos para reemplazar los productos de la empresa. Precios bajos de los sustitutos, número de sustitutos en el mercado.



## Proveedores

Poder de negociación de los proveedores. La capacidad de los proveedores para poner a la empresa bajo presión. Dependencia de pocos proveedores, accesibilidad a las materias primas.

## Clientes

Poder de negociación de los clientes. La capacidad de los clientes para poner a la empresa bajo presión. Dependencia de unos pocos clientes, grado de dependencia.

- Planeación y Evaluación Integral de Proyectos**

**¿Qué es un proyecto?**

Es un conjunto de actividades planificadas con recursos limitados, orientadas a alcanzar un objetivo concreto, dentro de un tiempo definido.

**Planeación de Proyectos:**

Es el proceso de organizar, estructurar y definir todas las fases, recursos y tiempos para lograr los objetivos de un proyecto.

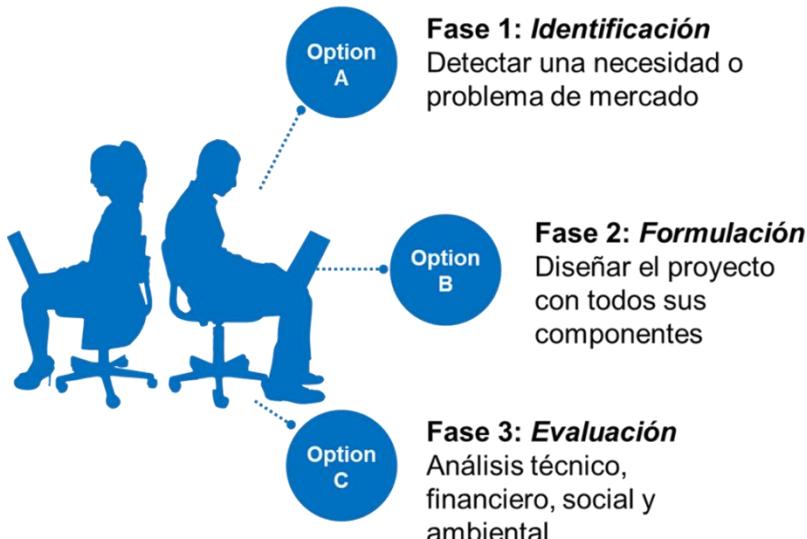
**Evaluación Integral de Proyectos:**

Es el análisis sistemático que valora la viabilidad y el impacto de un proyecto, desde los puntos de vista económico, financiero, social, ambiental y estratégico.

## Componentes de la Planeación de Proyectos

Componente	Descripción
Objetivo general	¿Qué se quiere lograr? (ej. lanzar un nuevo producto ecológico)
Metas específicas	Resultados parciales medibles
Cronograma	Calendario de actividades (Gantt, CPM, PERT)
Recursos	Humanos, financieros, tecnológicos
Presupuesto	Costo total y desglose
Indicadores de éxito	KPI o métricas esperadas

- **Ejecución paso a paso de un Proyecto**



- **Ejecución paso a paso de un Proyecto**



- **Marketing Estratégico**

### ¿Qué es el Marketing Estratégico?

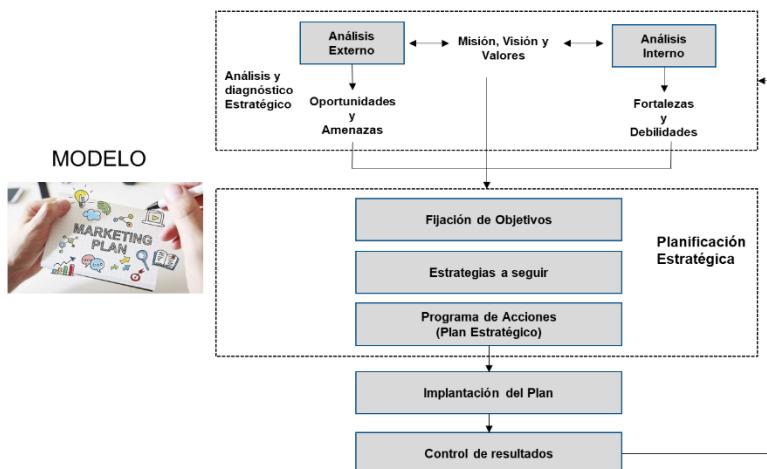
El marketing estratégico es el proceso mediante el cual una empresa analiza el entorno externo e interno, define su mercado objetivo y formula estrategias de valor a largo plazo para lograr una ventaja competitiva sostenible. A diferencia del marketing operativo, que se centra en la ejecución táctica (promoción, precio, distribución), el marketing estratégico define "qué hacer" y "por qué hacerlo".

# Plan MARKETING ESTRATÉGICO

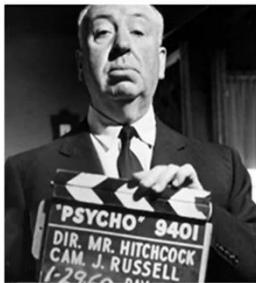


“El marketing estratégico consiste en elegir mercados meta atractivos, crear valor diferencial para el cliente y sostener una posición competitiva a largo plazo.”

## La Planificación Estratégica de Marketing



# La Planificación Estratégica de Marketing



## El Plan de Marketing

"Sin duda alguna, lo más importante de una película es el guion. Puede ocurrir que de un buen guion salga una mala película, pero jamás veremos una buena película que haya partido de un mal guion".

Alfred Hitchcock



# Estructura del Plan de Marketing



- **Plan de Marketing:** El motor de la visibilidad y ventas

Es el documento táctico que traduce la estrategia en acciones concretas para conquistar el mercado.

**Horizonte temporal:** 6 a 24 meses.

**Alcance:** Área de marketing.

**Contenido:**

Análisis del mercado y competencia.

Segmentación y público objetivo.

Objetivos de marketing (ventas, posicionamiento, fidelización).

Estrategias de producto, precio, distribución y promoción (las 4P).

Calendario de campañas, presupuesto y KPIs.

**Ejemplo:** Lanzar una campaña en redes sociales, crear un programa de fidelización o posicionar un nuevo producto.

**Diferencias y similitudes entre el Plan de Marketing y la Planificación Estratégica**

Aspecto	Plan de Marketing	Planificación Estratégica
Propósito	Ejecutar acciones específicas para alcanzar objetivos comerciales y de mercado.	Definir la dirección general de la empresa a largo plazo.
Enfoque	Centrado en el cliente, producto, comunicación y ventas.	Centrado en la misión, visión, valores y competitividad global.
Horizonte temporal	Corto y mediano plazo (6 meses a 2 años).	Largo plazo (3 a 5 años o más).
Nivel de aplicación	Área específica (marketing o comercial).	Toda la organización.
Componentes clave	Ánalisis de mercado, público objetivo, estrategias de las 4P, presupuesto, KPIs.	Ánalisis FODA, objetivos corporativos, visión, crecimiento, sostenibilidad.
Relación con otros planes	Deriva de la planificación estratégica.	Es el marco que guía todos los planes funcionales (incluido el de marketing).
Flexibilidad	Alta: se ajusta rápidamente a cambios del mercado.	Moderada: cambios requieren revisión profunda de la estrategia.
Medición de resultados	KPIs específicos como ventas, tráfico, conversión, notoriedad de marca.	Indicadores globales como rentabilidad, participación de mercado, crecimiento.
Similitudes	Ambos buscan alcanzar objetivos organizacionales, requieren análisis y planificación.	Ambos implican toma de decisiones informadas y asignación de recursos.

## Ejemplo del Plan de Marketing

### ● Ejemplo de Aplicación del Plan de Marketing: Café Andino

#### 1. Resumen Ejecutivo

Café Andino busca aumentar sus ventas en un 25% en 12 meses, posicionarse como café premium ecuatoriano y lanzar su tienda online. El plan se enfoca en branding, marketing digital y alianzas estratégicas.



## 2. Análisis de Situación

**Interno:** Producto de alta calidad, buena reputación local, pero baja presencia digital.

**Externo:** Crecimiento del consumo de café gourmet, auge del e-commerce, competencia con marcas internacionales.

### FODA:

Fortalezas: Café orgánico, origen andino, trazabilidad.

Debilidades: Poca inversión en marketing.

Oportunidades: Exportación, turismo gastronómico.

Amenazas: Precios agresivos de competidores globales.



## 3. Estudio del Mercado

Público objetivo: Jóvenes profesionales, amantes del café, turistas.

Buyer persona: "Laura", 32 años, diseñadora gráfica, compra productos sostenibles y busca experiencias gourmet.

Tendencias: Consumo consciente, storytelling de origen, packaging ecológico.

## 4. Objetivos SMART

Objetivo	Métrica	Plazo
Aumentar ventas	+25%	12 meses
Incrementar seguidores en Instagram	+10,000	6 meses
Lanzar tienda online	100 pedidos/mes	3 meses

## 5. Estrategias de Marketing

Posicionamiento: “El sabor auténtico de los Andes”.

Propuesta de valor: Café artesanal, sostenible y con historia.

Mix de marketing (4P):

Producto: Café en grano, molido, cápsulas.

Precio: Premium, con descuentos por suscripción.

Plaza: Tienda física en Quito + e-commerce.

Promoción: Influencers, storytelling en redes, catas virtuales

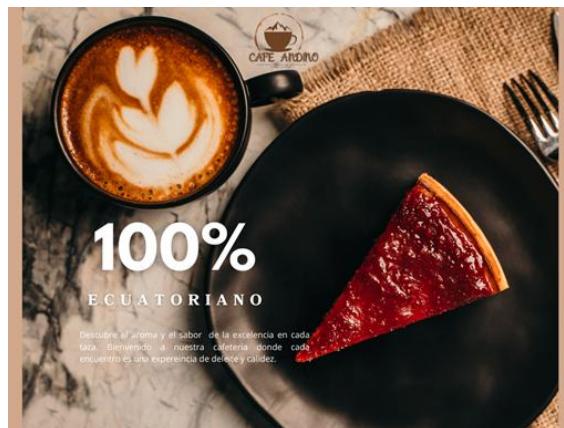
## 6. Plan de Acción

Campaña “Raíces del Café”: video documental + posts en redes.

Activaciones en ferias gastronómicas.

Email marketing con recetas y descuentos.

SEO y blog sobre cultura cafetera.



## 7. Presupuesto

Canal	Inversión mensual
<b>Redes sociales</b>	\$800
<b>Influencers</b>	\$1,200
<b>Web y SEO</b>	\$600
<b>Eventos</b>	\$1,000

## 8. Medición y Control

KPIs: ROI, tasa de conversión, engagement, tráfico web.

Herramientas: Google Analytics, Meta Business Suite, Mailchimp.

Evaluación mensual y ajustes trimestrales.

## 9. Conclusiones

Café Andino tiene una oportunidad clara de escalar su marca si combina autenticidad con tecnología. El plan está diseñado para generar impacto emocional y conversión comercial.





**Título del Trabajo:** Test de Conocimientos

**Objetivo:**

Responder las preguntas sobre los temas tratados

**Pregunta 1:** ¿Cuál de los siguientes elementos forma parte del análisis interno en un plan de marketing?

- A. Tendencias del mercado
- B. Comportamiento del consumidor
- C. Competencia directa
- D. Fortalezas y debilidades de la empresa

Respuesta correcta: \_\_\_\_\_

**Pregunta 2:** ¿Qué significa que un objetivo sea SMART en marketing?

- A. Simple, Medible, Alcanzable, Realista, Temporal
- B. Sustentable, Medible, Atractivo, Rentable, Táctico
- C. Segmentado, Motivador, Atractivo, Realista, Trazable
- D. Específico, Medible, Alcanzable, Relevante, Temporal

Respuesta correcta: \_\_\_\_\_

**Pregunta 3:** ¿Cuál de las siguientes opciones corresponde a una estrategia de ‘Plaza’ dentro del mix de marketing?

- A. Diseño del producto
- B. Precio competitivo
- C. Distribución en tiendas físicas y online
- D. Publicidad en redes sociales

Respuesta correcta: \_\_\_\_\_

**Pregunta 4:** ¿Qué herramienta es más adecuada para medir el tráfico y comportamiento en un sitio web?

- A. HubSpot
- B. Google Analytics
- C. Ahrefs
- D. Meta Business Suite

Respuesta correcta: \_\_\_\_\_

**Pregunta 5:** ¿Cuál es el propósito principal del plan de acción dentro del plan de marketing?

- A. Definir la misión y visión de la empresa
- B. Medir el retorno de inversión (ROI)
- C. Establecer el presupuesto total del proyecto
- D. Ejecutar las estrategias mediante campañas y actividades concretas

Respuesta correcta: \_\_\_\_\_

# UNIDAD 3

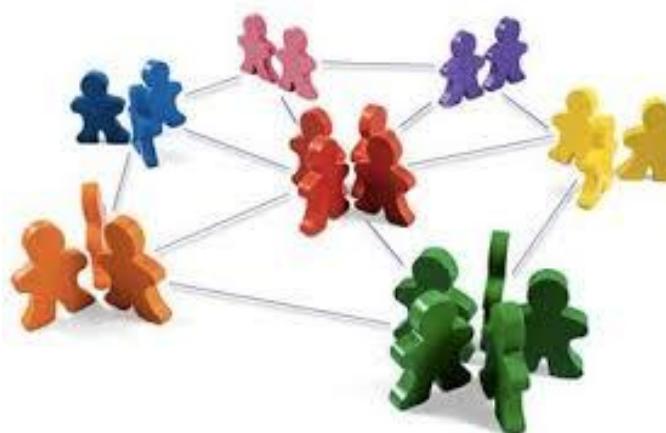
## Entorno

### ***Objetivo de la Unidad***

Analiza la relación entre las variables macroeconómicas y el entorno empresarial.

Interpreta indicadores económicos relevantes para la toma de decisiones en marketing.

Aplica herramientas de análisis prospectivo para anticipar escenarios futuros en entornos de incertidumbre.



- **Economía y Entorno Empresarial**

### **Introducción:**

Vivimos en un entorno empresarial globalizado, interdependiente y altamente dinámico. Las empresas, especialmente en mercados emergentes, no pueden planificar ni competir efectivamente sin comprender las fuerzas económicas que influyen en su entorno. Por eso, esta clase se centra en dos elementos clave:

1. La economía y su relación con el entorno empresarial.
2. El análisis prospectivo como herramienta estratégica para anticipar futuros escenarios y tomar decisiones informadas.



- **Conceptos Clave**

• **Economía:** Ciencia social que estudia cómo las sociedades usan recursos escasos para producir bienes y servicios y distribuirlos entre los individuos.

• **Entorno empresarial:** Conjunto de factores externos (económicos, políticos, tecnológicos, legales, socioculturales, etc.) que afectan directa o indirectamente el funcionamiento de una empresa.

Componente	Ejemplo aplicado
PIB	Variación del crecimiento económico del país donde opera la empresa.
Inflación	Impacta los precios de insumos y poder adquisitivo del consumidor.
Tipo de cambio	Afecta costos de importación y exportación.
Tasa de interés	Determina el costo del financiamiento para inversiones.
Desempleo	Influye en el consumo y estabilidad del mercado laboral.

- **Análisis prospectivo y técnicas empleadas**

### ¿Qué es?

El análisis prospectivo es una herramienta estratégica que permite a las empresas anticiparse a posibles futuros, mediante la observación sistemática de tendencias, identificación de incertidumbres y construcción de escenarios.



### Importancia para la empresa:

- ❖ ·Identificar oportunidades emergentes.
- ❖ ·Detectar amenazas futuras.
- ❖ Desarrollar estrategias resilientes y adaptativas

Técnica	Descripción breve	Aplicación práctica
Análisis PESTEL	Estudia factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.	Exploración del entorno macroeconómico.
Análisis de tendencias	Observa patrones de comportamiento, consumo, innovación.	Detectar cambios en preferencias del consumidor.
Escenarios futuros	Construcción de posibles situaciones futuras a partir de variables clave.	Visualizar cómo podría cambiar el mercado.
Método Delphi	Consulta a expertos para consensuar sobre el futuro.	Utilizado en planificación de largo plazo.
Futuros probables, posibles y deseables	Clasificación de futuros según grado de viabilidad.	Priorizar estrategias según riesgos y beneficios.

- **Construcción y procedimientos de la P.E.**

### Importancia

El planeamiento estratégico es un proceso mediante el cual se implementan los planes operativos para que una empresa pueda alcanzar sus objetivos. Es por ello su vital importancia, ya que en un entorno competitivo es imposible lograr los objetivos sin un plan definido.



## Pasos para hacer un plan estratégico

<ul style="list-style-type: none"> <li>Misión, Visión y Valores de tu Empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis Interno y Externo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estrategias</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>FODA / CAME</li> <li>Fortalezas,</li> <li>Oportunidades,</li> <li>Debilidades,</li> <li>Amenazas.</li> <li>Corregir,</li> <li>Afrontar,</li> <li>Mantener,</li> <li>Explotar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de Acción / Seguimiento</li> </ul>

### 1.- Misión – Visión – Valores Institucionales



**MISIÓN:** La razón de ser de la empresa / Por qué existe tu empresa

**VISIÓN:** Hacia donde se dirige tu empresa / Donde ves a tu empresa en 5 años

**VALORES:** Conjunto de principios que regulan un código de conducta

## 2.- Análisis Interno



Comó se encuentra la empresa en forma interna (Preparación de Información para el FODA).



### 3.- Objetivos

Preguntas que pueden ayudar a definir los objetivos y estrategias.

1. ¿Qué productos o servicios generan una rentabilidad mayor?
2. ¿Tengo productos o servicios que no requieren mucha inversión?
3. ¿Qué producto o servicio merece más atención?
4. ¿Mantengo elimino o aumento mis productos o servicios?
5. ¿Cuáles son las perspectivas del mercado?
6. ¿Cuál es la demanda y oferta que existe para mis productos o servicios?
7. ¿Qué está haciendo la competencia?
8. ¿Qué precio y calidad tiene la competencia, es mejor que tú?
9. ¿Cuáles son los problemas que generan pérdidas o exceso de trabajo?
10. ¿Hasta cuánto puedes crecer sin aumentar tus costes fijos?
11. ¿Qué gastos no son necesarios?
12. ¿Está tu empresa preparada para aprovechar las oportunidades del mercado?

### 4.- I



## 5.- Plan de acción

Todo lo planificado se debe ejecutar tomando en cuenta lo siguiente:



### Personalizado

Definir que persona con nombre y apellido va a realizar cada tarea



### Descriptivo

Definir concretamente que tarea se va a realizar



### Temporal

Indicar la fecha y plazos para conseguir las acciones a realizar

- Los Planes o Proyectos a realizar deben tener un responsable a cargo
- No solo el Directivo del área es el responsable de ejecutar los planes o proyectos si no también puede ser delegado a otra persona
- Se tiene que describir todo el proceso de las actividades a realizar en los planes y proyectos
- Las actividades a realizar deben ser claras y precisas
- Se tiene que determinar el tiempo de Ejecución de los planes y proyectos a realizar
- No se puede cambiar las fechas ya asignadas para el cumplimiento de los planes y proyectos

## 6.- Seguimiento se debe planificar las fechas de control del seguimiento



### Elaboración de la Matriz

Se tiene que elaborar una matriz en la cual se detalle el cumplimiento de sus actividades del avance de los Planes o Proyectos que se ejecuten

- La presentación de la matriz de Seguimiento de los Planes o Proyectos debe realizar el responsable a cargo y por medio del Jefe Inmediato presentar a la Unidad de Control



### Elaboración de un Instructivo

El Instructivo debe explicar como se tiene que llenar la matriz de cumplimiento de los avances de los Planes o Proyectos a ejecutarse

- El Instructivo de socializarse a todo el personal de la Institución o empresa para que conozcan de la importancia de la Planificación.



### Fechas de Cumplimiento

Indicar la fecha y plazos para conseguir las acciones a realizar

- No se puede cambiar las fechas ya asignadas para el cumplimiento de los planes y proyectos

## 7. Herramientas clave del Marketing Estratégico

- Análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico, Legal).
- Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).
- Análisis de la competencia (modelo de las 5 fuerzas de Porter).
- Mapa de posicionamiento.
- Cuadro de Mando Integral aplicado al marketing.

Las mediciones son importantes: "Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo". La forma en la cual se realiza la medición de una organización afecta muchísimo el comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización.

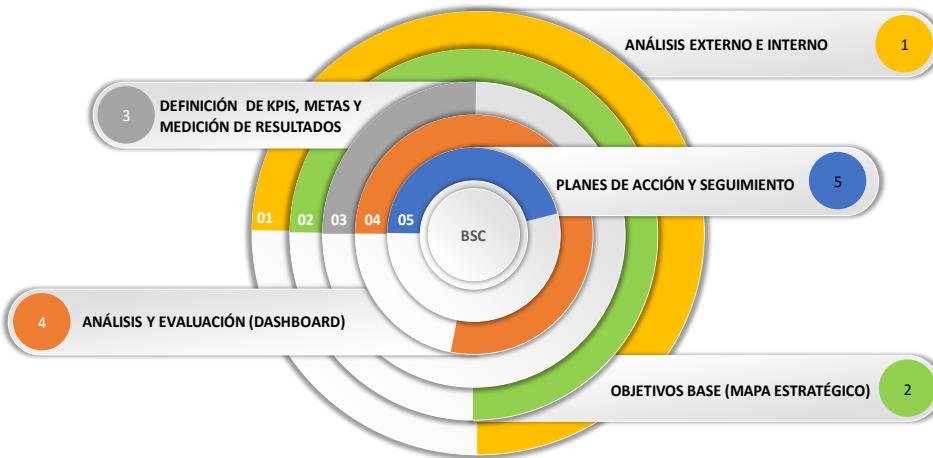
Si las empresas pretenden permanecer y prosperar en el mercado, deben utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades. Lamentablemente, muchas organizaciones adoptan estrategias con respecto a las relaciones con los clientes y las capacidades organizativas, mientras que motivan y miden la actuación sólo con indicadores financieros.

### Elemento estratégico

**El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC).** Es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y articulados a unos planes de acción que permiten alinear el

comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa.

Se trata de una herramienta de control de gestión, cuya función primordial es la implantación y comunicación de la estrategia a toda la empresa.





## **Estrategia Financiera**

Refleja el propósito último de las organizaciones comerciales con ánimo de lucro (sociedades comerciales): sacar máximo provecho de las inversiones realizadas. Desde el punto de vista de los accionistas, se mide la capacidad de generar valor por parte de la organización y, por tanto, de maximizar los beneficios y minimizar los costos.

## **Estrategia de Clientes**

La satisfacción del cliente como indicador, sea cual sea la actividad comercial de la organización empresarial, se configura como un dato a considerar de gran transcendencia. Repercutirá en el posicionamiento de la organización con relación al de su competencia, y reforzará o debilitará la percepción del valor de la marca por parte del consumidor.

Los objetivos recogen conceptos como: captación de clientes, fidelización, satisfacción de clientes, expansión en nuevos mercados, penetración de productos/mercados, entre otros

## **Estrategia de Procesos**

Las mediciones desde esta perspectiva facilitan una valiosa información acerca del grado en que las diferentes áreas de negocio se desarrollan correctamente. Indicadores en procesos de innovación, calidad o productividad pueden resultar clave, por su repercusión comercial y financiera.

## **Estrategias de Formación y Crecimiento (Recursos Humanos)**

Se refiere a los recursos que más importan en la creación de valor: las personas y la tecnología. Incide sobre la importancia que tiene el concepto de aprendizaje por encima de lo que es en sí la formación tradicional. Los mentores y tutores en la organización juegan un papel relevante, al igual que la actitud y una comunicación fluida entre los colaboradores.

Incluye los objetivos de:

- Recursos humanos críticos para la consecución de la estrategia, formación y desarrollo, retribución e incentivos, etc.
- Tecnología y sistemas de información
- Alianzas, fusiones, adquisiciones, etc.
- Organización: se recogen los objetivos de estructura organizativa



**Ejercicio:** Proyecto de Estrategia de Marketing Global + CMI

**Objetivo del ejercicio:**

Que los estudiantes apliquen conceptos de marketing estratégico internacional y gestión empresarial para diseñar un plan de marketing global y un Cuadro de Mando Integral (CMI), simulando el caso de una empresa que busca internacionalizarse.

**Instrucciones:**

**1. Selección del caso práctico**

Se deberá elegir una empresa real o ficticia que comercialice productos o servicios con potencial internacional (ejemplo: alimentos, moda, tecnología, turismo, etc.).

## **2. Análisis de entorno global – PESTEL básico**

Elaborar un análisis del entorno internacional donde la empresa busca expandirse.

- Político: regulaciones, tratados, estabilidad.
- Económico: nivel de consumo, tendencias de precios, inflación.
- Social: hábitos de consumo, cultura, tendencias.
- Tecnológico: digitalización, e-commerce, trazabilidad.
- Ecológico: regulaciones ambientales, sostenibilidad.
- Legal: normas sanitarias, certificaciones, propiedad intelectual.

**Entrega esperada:** Un cuadro o mapa PESTEL con hallazgos clave.

## **3. Definición de Objetivos Estratégicos Globales**

Establecer al menos 3 objetivos estratégicos internacionales medibles y alcanzables.

### **Ejemplo:**

- Penetrar en el mercado europeo en 3 años.
- Incrementar las ventas internacionales en 20%.
- Posicionar la marca como referente sostenible en el mercado global.

**Entrega esperada:** Listado con objetivos SMART.

## 4. Estrategia de Marketing Global

Diseñar la estrategia internacional en tres pasos:

- Segmentación: definir a qué públicos objetivos internacionales se dirigirá.
- Posicionamiento: construir la propuesta de valor diferenciadora en el mercado global.
- Mezcla de marketing (4P adaptada):
  - Producto (adaptaciones necesarias).
  - Precio (estrategia de penetración, premium, etc.).
  - Plaza/distribución (canales internacionales).
  - Promoción (campañas globales y locales).

**Entrega esperada:** Cuadro de segmentación + mapa de posicionamiento + propuesta de 4P.

## 5. Construcción del Cuadro de Mando Integral (CMI)

El CMI debe incluir indicadores (KPIs) en cada perspectiva:

Perspectiva	Objetivo	Indicadores (KPIs)	Meta	Iniciativa
Financiera	Incrementar ventas globales	% ventas internacionales	+20% en 3 años	Apertura de distribuidores
Clientes	Mejorar fidelización	Índice de recompra	70%	Programa de fidelización digital
Procesos Internos	Optimizar logística internacional	% reducción de costos logísticos	-10%	Implementación ERP logístico

Perspectiva	Objetivo	Indicadores (KPIs)	Meta	Iniciativa
Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer capacidades	Nº de empleados capacitados en comercio exterior	100% del equipo	Programa de formación

**Entrega esperada:** Cuadro CMI con al menos 2 objetivos y KPIs por perspectiva.

## Entrega Final

- Documento escrito (máx. 10 páginas) o presentación ejecutiva (PowerPoint/Canva).
- Debe incluir:
  - Análisis PESTEL
  - Objetivos estratégicos
  - Estrategia de marketing global (segmentación, posicionamiento, mezcla adaptada)
  - Cuadro de Mando Integral con KPIs
  - Conclusión estratégica

- Referencias Bibliografías

- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2005). Dirección estratégica. Pearson Educación.
- Porter, M. E. (2008). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la industria y la competencia. Ediciones Deusto.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2007). Safari a la estrategia: Un recorrido por la jungla de la gestión estratégica. Ediciones Gestión 2000.
- Rodríguez, P., & Valle, R. (2012). Planificación estratégica en organizaciones. ESIC Editorial.
- Gómez, P., & Galán, J. (2018). Innovación estratégica para pymes. Ediciones Pirámide.
- Ansoff, H. I. (2007). Strategic management. Palgrave Macmillan.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. (2020). Strategic management and competitive advantage (6th ed.). Pearson.
- David, F. R., & David, F. R. (2020). Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases (17th ed.). Pearson.
- Grant, R. M. (2021). Contemporary strategy analysis (11th ed.). Wiley.
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2020). Strategic management: Theory and cases (13th ed.). Cengage Learning.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy-focused organization*. Harvard Business School Press.

Porter, M. E. (2008). *On competition*. Harvard Business School Publishing.

Rumelt, R. P. (2011). *Good strategy, bad strategy: The difference and why it matters*. Crown Business.

Teece, D. J., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility. *California Management Review*, 58(4), 13–35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>

La **Guía Metodológica de Planificación Estratégica** es una herramienta académica diseñada para fortalecer las competencias en la formulación, implementación y evaluación de estrategias de marketing en el contexto de la planificación institucional. Esta obra proporciona un enfoque práctico y sistemático al **proceso de planificación estratégica**, fundamentado en teorías y modelos reconocidos a nivel mundial, adaptados a la realidad ecuatoriana y a las necesidades específicas del Instituto Superior Tecnológico Bet-El.

El lector encontrará en este texto una serie de **metodologías y herramientas** claves para el **análisis interno y externo**, la formulación de estrategias **competitivas**, y el seguimiento y evaluación del **plan estratégico**, lo que permitirá a docentes y estudiantes de la carrera de Marketing desarrollar habilidades críticas para mejorar la toma de decisiones y el desempeño organizacional.

**Un recurso esencial para** la formación  
y el perfectoamiento de los futuros profesionales.



ISBN: 978-9942-7479-9-0

