



GUÍA DE ESTUDIO

MÓDULO 2:

INNOVACIÓN ESTRATÉGICA

ELABORADA POR:

Silvia Matamala Guzmán

Proyecto apoyado por:

Comité Desarrollo Productivo
FOMENTO LOS RÍOS
por **CORFO**

CFT
Los Ríos
CERCA PARA QUE LLEGUES LEJOS

Valdi
TOONS
naturaleza animada

CÓDIGO: 24VIRL-256871



GUÍA DE ESTUDIO

MÓDULO 2:

INNOVACIÓN ESTRATÉGICA

ELABORADA POR:

Silvia Matamala Guzmán

Proyecto apoyado por:

Comité Desarrollo Productivo
FOMENTO LOS RÍOS
por CORFO

CFT
Los Ríos
CERCA PARA QUE LLEGUES LEJOS

Valdi
toons
Naturaleza animada

🌐 www.cftdelosrios.cl | www.valditoons.cl

✉ primelosrios@cftdelosrios.cl

ÍNDICE

TEMA 1

1. Introducción a la Innovación Estratégica.....	5
1.1 ¿Qué es la Innovación Estratégica?	5
1.1.1 Tipos de Innovación.	5
1.2 Análisis Externo.....	7
1.2.1 El Análisis PESTEL.	7
1.2.2 Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter.	10

TEMA 2

2. Introducción al Análisis Interno Empresarial.....	13
2.1 Importancia del Análisis Interno Empresarial.....	14
2.2 ¿Cómo Realizar un Análisis Interno?	14

TEMA 3

3. Herramientas para el Análisis Interno	15
3.1 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).	15
3.2 Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar).	16
3.2.1 ¿Qué es el Análisis CAME?	16
3.2.2 ¿Cómo se Elabora un Análisis CAME?	16
3.2.3 Relación con el Análisis FODA.	17
3.2.4 ¿Cómo Utilizar la Matriz CAME?	17
3.3 Análisis de la Cadena de Valor.	17
3.3.1 Estructura de la Cadena de Valor.	17
3.3.2 Objetivos del Análisis de Cadena de Valor.	18
3.3.3 Metodología.....	18
3.3.4 Beneficios del Análisis de la Cadena de Valor.....	19
3.3.5 Herramientas para el Análisis de la Cadena de Valor.	19
3.3.6 Herramientas Adicionales.	19

TEMA 4

4. Desarrollo de una Estrategia Competitiva.....	20
4.1 Fuentes de Ventaja Competitiva.	21
4.2 Desarrollo de Objetivos Estratégicos.	22
4.3 Desarrollo de Planes de Acción.	23

TEMA 5

5. Cultura de Innovación	26
5.1 ¿Por qué es Importante?.....	26
5.2 ¿Cómo se Fomenta una Cultura de innovación?	26
Glosario	28
Bibliografía	29
Recomendaciones Bibliográficas	30

1. INTRODUCCIÓN A LA INNOVACIÓN ESTRATÉGICA

En este módulo veremos desde una mirada práctica los diferentes tipos de innovación y cómo podemos integrar desde un punto de vista estratégico la innovación en nuestro negocio, con un enfoque de mercado que nos permita ser más competitivos y eficientes en nuestros procesos de creación de nuevos productos o servicios.

1.1 ¿Qué es la Innovación Estratégica?

La innovación estratégica es la capacidad de una organización para generar nuevos productos, servicios o procesos que le permitan obtener una ventaja competitiva sostenible en el mercado. Se trata de pensar de manera innovadora y sistemática para resolver problemas, aprovechar oportunidades y crear valor a largo plazo.

Existen muchas definiciones y metodologías para describir la innovación y sus procesos, una de ellas del reconocido autor Joseph Schumpeter (1942), entendió la innovación como una de las causas del desarrollo económico, como un proceso de transformación económica, social y cultural, y la definió como:



1.1.1 Tipos de Innovación.

A continuación, se presenta un resumen de los diferentes tipos de innovación que se pueden desarrollar.

TABLA 1:
Tipos de innovación.

Tipo de Innovación	Descripción	Ejemplo
Incremental	Mejoras graduales a productos o procesos existentes. Son cambios evolutivos que buscan optimizar lo que ya funciona ¹ .	Un nuevo modelo de un smartphone con una cámara de mayor resolución.
Radical	Cambios drásticos que crean nuevas categorías de productos o servicios. Introducen cambios drásticos y disruptivos en el mercado, creando nuevas categorías de productos o servicios ² .	La invención del automóvil, que reemplazó al carruaje.
Disruptiva	Desafía los modelos de negocio establecidos, ofreciendo productos o servicios más simples y accesibles, inicialmente para un mercado de nicho ³ .	Uber, que revolucionó la industria del transporte.
De producto	Desarrollo de nuevos productos o mejoras significativas en productos existentes.	Un nuevo sabor de helado.
De proceso	Mejora en los métodos de producción, distribución o entrega de productos o servicio ⁴ .	La implementación de una línea de producción automatizada.
De modelo de negocio	Creación de nuevos modelos de negocio que desafían las prácticas tradicionales ⁵ .	El modelo de suscripción de Netflix.
Organizacional	Cambios en la estructura, cultura o gestión de una organización ⁶ .	La implementación de un sistema de trabajo remoto.

1 Drucker, P. F. (1985). Innovación e espíritu emprendedor. McGraw-Hill.

2 Christensen, C. M. (1997). The Innovator's Dilemma. Harvard Business Review Press.

3 Christensen, C. M. (1997). The Innovator's Dilemma. Harvard Business Review Press.

4 Manual de Oslo, 3ra edición. OCDE, 2005.

5 Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. John Wiley & Sons.

6 Ghemawat, P. (2010). Redefining Strategy. Harvard Business Review Press.

Social	Soluciones innovadoras que abordan desafíos sociales y ambientales ⁷ .	Una aplicación móvil para conectar a personas necesitadas con voluntarios.
Abierta	Colaboración con actores externos para generar nuevas ideas y soluciones.	Un concurso de ideas abiertas para desarrollar nuevos productos.
Cerrada	Desarrollo de innovaciones internamente sin involucrar a actores externos ⁸ .	Un departamento de I+D que trabaja en proyectos secretos.
Sostenible	Desarrollo de innovaciones internamente, sin involucrar a actores externos ⁹ .	Elaborar soluciones para disminuir el uso de energía, modelo de negocio circular, disminuir desechos del proceso productivo, vincular a la comunidad local.

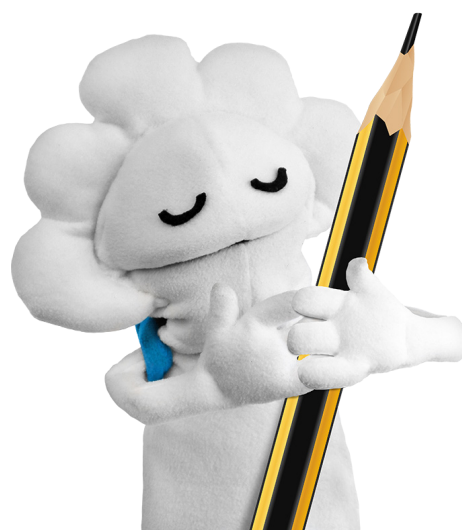
Fuente: Elaboración propia.

1.2 Análisis Externo.

Antes de iniciar el análisis interno de la empresa, es recomendable levantar información respecto del entorno y competencia que se relaciona con el mercado del negocio. En este sentido existen dos metodologías que nos pueden ayudar a realizar este análisis:

1.2.1 El Análisis PESTEL.

Es una herramienta fundamental para evaluar el entorno externo de una organización, es un aliado para impulsar la innovación estratégica. Al identificar las tendencias, oportunidades y amenazas en los ámbitos Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecología/Medioambiente y Legal, las empresas pueden tomar decisiones más informadas y desarrollar estrategias innovadoras que les permitan mantenerse competitivas.



⁷ Moulaert, F., & Martín, R. (2005). The new geography of innovation: Regions, networks and policies. Routledge.

⁸ Chesbrough, H. W. (2003). Open Innovation. Harvard Business School Press.

⁹ Chesbrough, H. W. (2003). Open Innovation. Harvard Business School Press.

TABLA 2:
Análisis PESTEL.

Factor PESTEL	Descripción	Ejemplo	Relación con la Innovación Estratégica
Político	Factores relacionados con el gobierno, la legislación y la regulación.	Cambios en las políticas fiscales, nuevas leyes ambientales, política económica, índices de transparencia y competitividad, inestabilidad política.	Impulsa la innovación al requerir nuevas soluciones para cumplir con las regulaciones, como el desarrollo de productos sostenibles.
Económico	Factores relacionados con el entorno económico general, como tasas de interés, inflación, crecimiento económico.	Recesión económica, aumento del desempleo, devaluación de la moneda, PIB, Tipos de interés, desempleo y nivel de ingresos per cápita.	Influye en las decisiones de inversión en innovación, ya que las empresas pueden priorizar proyectos que generen ahorros de costos o que se adapten a las nuevas condiciones económicas.
Sociocultural	Factores relacionados con las creencias, valores, estilos de vida y tendencias demográficas de la sociedad.	Cambios en los hábitos de consumo, envejecimiento de la población, aumento de la conciencia ambiental.	Orienta la innovación hacia el desarrollo de productos y servicios que satisfagan las nuevas necesidades y expectativas de los consumidores.
Tecnológico	Factores relacionados con el desarrollo de nuevas tecnologías y su impacto en la sociedad y los negocios.	Avance de la inteligencia artificial, internet de las cosas, biotecnología, inversión pública en I+D, transferencia de Tecnología, articulación público/privada en I+D, apoyo y financiamiento público.	Es el principal motor de la innovación, ya que las nuevas tecnologías permiten crear productos y servicios disruptivos y mejorar los procesos existentes. Es parte de la infraestructura habilitante para el desarrollo de nuevas inversiones.

Ambiental (Ecológico)	Factores relacionados con el medio ambiente y los recursos naturales.	Cambio climático, escasez de agua, regulaciones ambientales más estrictas, tratamiento de residuos y desechos de la producción.	Impulsa la innovación hacia el desarrollo de productos y procesos más sostenibles y eficientes en el uso de recursos. Nuevas tendencias de consumo, economía circular, nuevos modelos de negocio.
Legal	Factores relacionados con las leyes y regulaciones que afectan a las empresas en el ámbito fiscal y laboral.	Nuevas leyes de protección de datos, cambios en la legislación laboral, regulaciones antimonopolio, mercantil, Reglamentos sanitarios, seguridad alimentaria, leyes de protección al consumidor.	Impacta en la innovación al establecer los límites legales y éticos dentro de los cuales las empresas pueden operar y desarrollar nuevos productos y servicios.

Fuente: Elaboración propia en base a Análisis PESTEL.

¿Cómo se vincula con la innovación estratégica?

El análisis PESTEL proporciona un marco para identificar las oportunidades y amenazas externas que pueden afectar a una empresa. Al comprender estos factores, las organizaciones pueden:

- ➡ **Alinear la estrategia de innovación con el entorno:** Desarrollar productos y servicios que respondan a las necesidades y tendencias del mercado.
- ➡ **Identificar nuevas oportunidades de negocio:** Descubrir nichos de mercado y segmentos de clientes aún no atendidos.
- ➡ **Minimizar riesgos:** Anticipar los posibles impactos negativos de los cambios en el entorno y desarrollar planes de contingencia.
- ➡ **Fomentar la creatividad:** Inspirar a los equipos de innovación a buscar soluciones innovadoras a los desafíos planteados por el entorno o a las oportunidades detectadas.

1.2.2 Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter.

Este modelo desarrollado por Michael Porter, es una herramienta que permite analizar la estructura competitiva de una industria y evaluar la rentabilidad a largo plazo de una empresa. Es un análisis a partir de la oferta, permite entender el sector industrial en el cual se desenvuelve la empresa y con el cual se vincula y compite. Se pueden identificar oportunidades y amenazas, y desarrollar estrategias de innovación que permitan obtener una ventaja competitiva sostenible.

A continuación se presentan las 5 fuerzas de Porter y una propuestas de posibles estrategias de innovación a adoptar por las empresas.

TABLA 3:
Las 5 Fuerzas de Porter y su relación con la Innovación estratégica.

Fuerza de Porter	¿Qué se analiza?	Estrategia de Innovación	Objetivo Estratégico	Ejemplo
1 Rivalidad entre Competidores Existentes	Empresas del mismo sector o rubro (tecnología, procesos productivos, mercado). Número de competidores. Grado de concentración. Crecimiento del sector. Grado de diferenciación. Costos Fijos elevados. Barreras de salida.	Innovación Disruptiva	Desestabilizar el mercado, desplazar a la competencia.	Lanzamiento de un nuevo modelo de negocio que transforma la industria, como Uber en el transporte.
		Innovación Incremental	Diferenciarse de la competencia, mejorar la posición en el mercado.	Actualizaciones constantes de un software, nuevos sabores de un producto existente.
2 Amenaza de Nuevos Entrantes	Empresas competidoras directas o con potencial de serlo. Barreras de entrada. Reacción esperada. Economías de escala. Ventaja absoluta de costes. Exigencia de inversión.	Barreras de Entrada basadas en la Innovación	Disuadir a nuevos competidores.	Patentes de un nuevo material, creación de una marca icónica.
		Estrategias Proactivas	Anticipar y responder a la competencia.	Desarrollo de una red de distribución exclusiva, inversión en investigación y desarrollo.

3 Poder Negociador de los Compradores	Cantidad de clientes. Grado de concentración. Importancia del sector. Rentabilidad del sector. Grado de diferenciación. Integración vertical. Información del cliente.	Innovación Co-creada	Aumentar la lealtad del cliente, desarrollar productos personalizados.	Plataformas de co-creación de productos, personalización masiva de productos.
		Personalización	Reducir el poder de negociación del cliente.	Productos personalizados a través de configuradores online, programas de fidelización con beneficios exclusivos.
4 Poder Negociador de los Proveedores	Identificar si estos cuentan con poder de negociación para influir en las decisiones y costos de las empresas del sector. Cantidad de proveedores. Grado de concentración. Existencia de sustitutos. Importancia del sector. Importancia del proveedor. Grado de diferenciación. Integración vertical.	Desarrollo de Nuevos Proveedores	Reducir la dependencia de un proveedor, acceder a nuevas tecnologías.	Creación de una red de proveedores diversificada, desarrollo de relaciones estratégicas con startups.
		Integración Vertical	Controlar la cadena de valor, reducir costos.	Adquisición de un proveedor clave, desarrollo de capacidades internas.
5 Amenaza de Productos Sustitutos	Identificar si existen procesos, insumos, tecnologías o actividades alternativas, que puedan dar respuesta a similares necesidades. Grado de sustitución, tendencia de los consumidores a adquirir sustitutos. Precios relativos.	Innovación Continua	Mantenerse a la vanguardia, anticipar los cambios del mercado.	Lanzamiento de nuevos productos con características mejoradas antes de que la competencia lo haga.
		Diversificación	Reducir la dependencia de un solo producto o mercado.	Expansión hacia nuevos mercados o segmentos de clientes, desarrollo de nuevos productos complementarios.

Fuente: Elaboración propia en base a las 5 Fuerzas de Porter.



La tabla 3 muestra en la primera columna cada una de las cinco fuerzas del modelo de Porter, en la segunda columna describe y ejemplifica qué factores se deben analizar para cada una de las fuerzas identificadas, en la tercera columna describe la acción específica relacionada con la innovación que se puede implementar para enfrentar esa fuerza, en la cuarta columna se explica el propósito de la estrategia, es decir, qué se busca lograr (objetivo) al implementarla, y en la última columna se presenta un caso práctico de la estrategia y su posible aplicación¹⁰.

El análisis de las 5 fuerzas de Porter, en conjunto con el análisis PESTEL, proporciona una visión integral del entorno competitivo de una empresa. Al comprender estas fuerzas y aplicarlas a la innovación estratégica, las organizaciones pueden:

- **Identificar nichos de mercado:**
Descubrir áreas donde la competencia es menor o no es tan efectiva y las necesidades de los clientes no están siendo satisfechas.
- **Desarrollar estrategias de diferenciación:**
Crear productos o servicios que los distingan de la competencia.
- **Fortalecer las relaciones con los clientes y proveedores:**
Construir alianzas estratégicas para fomentar la innovación conjunta.
- **Anticipar los cambios en el mercado:**
Monitorear constantemente las 5 fuerzas para detectar nuevas amenazas y oportunidades.

¹⁰ Lectura recomendada: <https://thepower.education/blog/las-5-fuerzas-de-porter>

2. INTRODUCCIÓN AL ANÁLISIS INTERNO EMPRESARIAL

El análisis interno empresarial consiste en una evaluación detallada de los factores internos de una empresa. Es como elaborar un inventario de los recursos, capacidades y procesos internos para identificar tanto las fortalezas como las debilidades de un negocio¹¹. A continuación se presenta una figura que detalla los objetivos que se persiguen con el análisis interno.

TABLA 4:
Objetivos del análisis interno.

OBJETIVOS	PREGUNTAS CLAVES
Identificar fortalezas:	¿Qué hace que la empresa sea única y competitiva? ¿Cuáles son sus mejores recursos?
Detectar debilidades:	¿En qué áreas la empresa necesita mejorar? ¿Cuáles son sus mayores desafíos?
Evaluar recursos:	¿Dispone de los recursos financieros, humanos y tecnológicos necesarios para alcanzar los objetivos?
Valorar capacidades:	¿Cuáles son las habilidades y competencias del equipo? ¿Cómo puede aprovecharlas al máximo?

Fuente: Elaboración propia.

¹¹ Lectura recomendada: <https://www.kyoceradocumentsolutions.es/es/smarter-workspaces/insights-hub/articles/analisis-interno-de-una-empresa.html#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20interno%20de%20una%20empresa%2C%20consiste%20en%20evaluar%20los,para%20poder%20adoptar%20las%20herramientas>

2.1 Importancia del Análisis Interno Empresarial.

Un análisis interno sólido es fundamental para tomar decisiones estratégicas acertadas. Al conocer fortalezas y debilidades, se puede:

- **Aprovechar oportunidades:** Identificar nuevas oportunidades de negocio que se ajusten a las capacidades del equipo.
- **Minimizar riesgos:** Anticipar posibles problemas y tomar medidas para evitarlos.
- **Mejorar la eficiencia:** Optimizar procesos internos y reducir costos.
- **Fomentar el crecimiento:** Establecer metas realistas y desarrollar estrategias para alcanzarlas.

Imagine que quiere construir una casa. Antes de comenzar, se necesita saber qué materiales tiene, qué herramientas puede usar y cuáles son sus habilidades de construcción. El análisis interno es como ese primer paso: permite conocer el punto de partida y definir capacidades.

2.2 ¿Cómo Realizar un Análisis Interno?

- Identificar los factores clave:** Definir los aspectos más relevantes del negocio, como: productos, servicios, clientes, empleados, finanzas, tecnología, entre otros.
- Reunir información:** Utilizar datos internos (Por ejemplo: ventas, costos, encuestas de satisfacción) y externos (Por ejemplo: análisis de la competencia, estudios de mercado).
- Analizar la información:** Identificar patrones, tendencias y áreas de mejora.
- Evaluar las fortalezas y debilidades:** Comparar resultados con los de la competencia y con los estándares de la industria.
- Desarrolla un plan de acción:** Establecer objetivos claros y definir las acciones necesarias para mejorar debilidades y aprovechar fortalezas.

El **análisis interno** permite conocer a fondo un negocio, tomar decisiones estratégicas más informadas y aumentar las posibilidades de crecimiento.

El análisis interno no es un proceso **estático**, sino **dinámico**. Se debe realizar de forma **periódica** para adaptarse a los cambios del mercado y a las nuevas oportunidades que surjan.



3. HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS INTERNO

Como se mencionó anteriormente, el análisis interno es fundamental para comprender la situación actual de la empresa y tomar decisiones estratégicas informadas. Algunas de las herramientas más utilizadas para este propósito son:

- ➡ **Matriz FODA:** Una herramienta para visualizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de un negocio. Es un análisis con una mirada interna del desarrollo del negocio.
- ➡ **Matriz CAME:** Es una herramienta estratégica complementaria al análisis FODA, a través del cual se proponen acciones concretas para afrontar estratégicamente los desafíos identificados.
- ➡ **Análisis de la cadena de valor:** Identifica las actividades que generan valor para el cliente, permite optimizar procesos e identificar nuevas oportunidades de negocio.

3.1 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

La matriz FODA es una de las herramientas más populares y sencillas para analizar tanto el entorno interno como externo de una organización.



¹² David, F. R. (2016). Administración Estratégica. Pearson Educación.

Ejemplo: Una empresa de comida saludable podría tener como fortalezas un equipo apasionado por la alimentación y recetas innovadoras. Como debilidades, podría identificar una limitada capacidad de producción y una baja presencia en redes sociales.

3.2 Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar)

3.2.1 ¿Qué es el Análisis CAME?

El análisis CAME es una herramienta estratégica que complementa al análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas). El FODA identifica los factores internos y externos que influyen en un negocio y el CAME propone acciones concretas para cada uno de ellos.

Las siglas CAME representan:



3.2.2 ¿Cómo se Elabora un Análisis CAME?

- Realizar un análisis FODA:** Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de tu negocio.
- Clasificar los factores:** Agrupar los factores identificados en el FODA en cada una de las categorías del CAME.
- Definir acciones:** Para cada factor, definir acciones específicas y medibles.
- Priorizar acciones:** Establecer un orden de prioridad para las acciones, considerando su impacto y recursos necesarios.

3.2.3 Relación con el Análisis FODA.

El análisis CAME es una evolución del FODA. Mientras el FODA te dice qué está pasando en tu negocio, el CAME te indica qué hacer al respecto. Es decir, el CAME transforma las conclusiones del FODA en un plan de acción.

3.2.4 ¿Cómo Utilizar la Matriz CAME?

La matriz CAME permite:

-  **Visualizar** claramente las acciones a tomar para mejorar el negocio.
-  **Priorizar** las acciones en función de su impacto y recursos necesarios.
-  **Monitorear** el progreso de las acciones implementadas.
-  **Adaptar** las estrategias a medida que cambian las condiciones del mercado.

El análisis CAME es una herramienta que busca mejorar el desempeño de un negocio. Al transformar las conclusiones del análisis FODA en acciones concretas, permite tomar decisiones informadas y alcanzar objetivos de manera más eficiente.

3.3 Análisis de la Cadena de Valor.

El análisis de la cadena de valor ayuda a identificar las actividades que generan valor para el cliente y cómo se organizan dentro de la empresa¹³.

Este enfoque permite descomponer las actividades de una organización en sus componentes básicos, con el objetivo de comprender cómo se genera valor y dónde se pueden obtener ventajas competitivas sostenibles.

Facilita mostrar las competencias de una empresa, que quedan desagregadas secuencialmente, siguiendo el orden cronológico desde el inicio hasta la entrega del producto o servicio al cliente, llegando incluso hasta la postventa¹⁴.

3.3.1 Estructura de la Cadena de Valor.

La cadena de valor se divide en dos categorías principales:

¹³ Porter, M. E. (1985). Ventaja Competitiva. Grupo Editorial Norma.

¹⁴ Rodero, José. A. (2019). Estrategia Empresarial Práctica. RA-MA Editorial.

A. ACTIVIDADES PRIMARIAS:

- **Logística de entrada:** Gestión del flujo de materiales, desde la adquisición hasta el almacenamiento.
- **Operaciones:** Transformación de los insumos en productos finales.
- **Logística de salida:** Almacenamiento y distribución de los productos al mercado.
- **Marketing y ventas:** Promoción, venta y distribución de los productos o servicios.
- **Servicio post-venta:** Actividades relacionadas con la atención al cliente después de la venta.

B. ACTIVIDADES DE APOYO:

- **Infraestructura de la empresa:** Actividades como la planificación estratégica, la contabilidad y las finanzas.
- **Gestión de recursos humanos:** Reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del personal.
- **Desarrollo tecnológico:** Investigación, desarrollo y mejora de productos y procesos.
- **Adquisiciones:** Adquisición de insumos, materias primas y servicios externos.

3.3.2 Objetivos del Análisis de Cadena de Valor.

- ➔ **Identificar fuentes de ventaja competitiva:** Detectar aquellas actividades que generan un mayor valor para el cliente y que son difíciles de imitar por los competidores.
- ➔ **Optimizar costos:** Identificar actividades que generan costos innecesarios y buscar oportunidades para reducirlos.
- ➔ **Mejorar la eficiencia:** Identificar cuellos de botella y mejorar los flujos de trabajo.
- ➔ **Desarrollar nuevas estrategias:** Crear nuevas estrategias basadas en las fortalezas de la cadena de valor.

3.3.3 Metodología.

- Identificación de actividades:** Descomponer las actividades de la empresa en sus componentes básicos.
- Asignación de costos:** Asignar los costos a cada actividad para identificar las más costosas y menos eficientes.
- Análisis del valor agregado:** Evaluar cómo cada actividad contribuye al valor percibido por el cliente.
- Comparación con la competencia:** Comparar la cadena de valor de la empresa con la de los competidores para identificar las mejores prácticas y las áreas de mejora.

- e. **Identificación de las fuentes de ventaja competitiva:** Determinar qué actividades generan un mayor valor diferencial y son difíciles de imitar.

3.3.4 Beneficios del Análisis de la Cadena de Valor.

- **Mayor comprensión del negocio:** Permite a las empresas tener una visión más clara de sus procesos internos.
- **Mejora en la toma de decisiones:** Facilita la identificación de oportunidades de mejora y la asignación de recursos.
- **Aumento de la eficiencia:** Permite optimizar los procesos y reducir costos.
- **Fortalecimiento de la posición competitiva:** Ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa frente a la competencia.

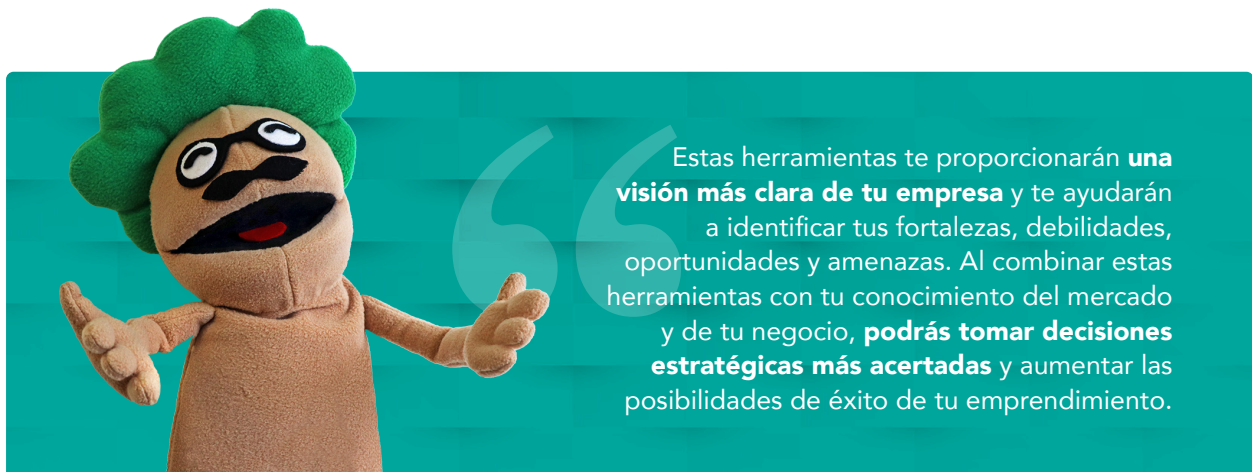
3.3.5 Herramientas para el Análisis de la Cadena de Valor.

- **Mapa de la cadena de valor:** Una representación visual de la cadena de valor que permite identificar las relaciones entre las diferentes actividades.
- **Benchmarking:** Comparación de las prácticas de la empresa con las mejores prácticas de la industria.

Ejemplo: En una empresa de ropa, las actividades primarias serían el diseño, la producción, la distribución y la venta de la ropa. Las actividades de apoyo serían la gestión de la cadena de suministro, el marketing y la atención al cliente.

3.3.6 Herramientas Adicionales.

- **Canvas del Modelo de Negocio:** Una herramienta visual que permite representar de forma sencilla el modelo de negocio de una empresa.



4. DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA

Es el proceso mediante el cual una organización define y ejecuta acciones encaminadas a obtener y mantener una ventaja competitiva sostenible en su mercado. Esto implica analizar el entorno, identificar las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas, para luego diseñar un plan que permita a la empresa diferenciarse de sus competidores y generar valor para sus clientes.

Michael Porter define la estrategia como “el conjunto de acciones que la empresa emprende para crear una ventaja competitiva sostenible”. Esta ventaja puede ser sostenible en el tiempo si es difícil de imitar por otros.

Peter Drucker, afirma que “la estrategia es la creación de una posición única y valiosa, diferente de la de los competidores”.

La estrategia competitiva y la ventaja competitiva están estrechamente vinculadas. La primera es el plan que guía a la empresa hacia la segunda. La ventaja competitiva es aquello que distingue a una empresa de sus rivales y le permite obtener un mejor desempeño en el mercado. La estrategia, por tanto, busca crear, proteger y fortalecer esta ventaja.

Ejemplos de Estrategias Competitivas:

- **Liderazgo en costos:** Ofrecer productos o servicios a un costo más bajo que la competencia, manteniendo una calidad aceptable. **Ejemplo:** aerolíneas de bajo costo.
- **Diferenciación:** Crear productos o servicios únicos que los consumidores valoran y están dispuestos a pagar un precio premium. **Ejemplo:** marcas de lujo.
- **Enfoque:** Concentrarse en un segmento de mercado específico y satisfacer sus necesidades de manera más efectiva que los competidores. **Ejemplo:** empresas que se especializan en productos orgánicos.

4.1 Fuentes de Ventaja Competitiva.

Las fuentes de ventaja competitiva pueden ser diversas y varían según la industria y la estrategia de cada empresa. Algunas de las más comunes incluyen:

- **Innovación:** Desarrollar nuevos productos, procesos o modelos de negocio.
- **Calidad:** Ofrecer productos o servicios de mayor calidad que los competidores.
- **Marca:** Construir una marca fuerte y reconocida.
- **Relaciones con los clientes:** Establecer relaciones duraderas y de confianza con los clientes.
- **Canales de distribución:** Tener acceso a canales de distribución exclusivos o eficientes.
- **Economías de escala:** Reducir los costos unitarios al aumentar la producción.

Ejemplos de Ventaja Competitiva:

- **Apple:** Innovación constante en diseño y experiencia de usuario.
- **Walmart:** Eficiencia en la cadena de suministro y precios bajos.
- **Coca-Cola:** Marca icónica y distribución global.

CÓMO DESARROLLAR UNA VENTAJA COMPETITIVA.

1. **Análisis del entorno:** Identificar las oportunidades y amenazas del mercado.
2. **Análisis de los competidores:** Identificar las fortalezas y debilidades de los competidores.
3. **Análisis interno:** Evaluar las fortalezas y debilidades de la propia empresa.
4. **Selección de una estrategia:** Elegir una estrategia que permita explotar las fortalezas y oportunidades, y mitigar las debilidades y amenazas.
5. **Implementación y evaluación:** Implementar la estrategia y evaluar continuamente los resultados.



4.2 Desarrollo de Objetivos Estratégicos.

La Metodología SMART es una herramienta utilizada para establecer objetivos claros, medibles y alcanzables. Cada letra de SMART representa una característica específica del objetivo:

S ESPECÍFICO (SPECIFIC): El objetivo debe ser claro y conciso, sin ambigüedades.	M MEDIBLE (MEASURABLE): Debe poder cuantificarse y medirse para evaluar el progreso.	A ALCANZABLE (ACHIEVABLE): Debe ser realista y estar dentro de las posibilidades.	R RELEVANTE (RELEVANT): Debe estar alineado con los objetivos generales de la empresa.	T TIEMPO LIMITADO (TIME-BOUND): Debe tener una fecha límite establecida.
--	--	---	--	--

TABLA 5:
Objetivos SMART.

LETRA	SIGNIFICADO	EJEMPLO
S	Específico	Aumentar las ventas de nuestro nuevo producto en un 20%
M	Medible	Incrementar el número de suscriptores a nuestro boletín en 500
A	Alcanzable	Reducir los costos de producción en un 10% en el próximo trimestre
R	Relevante	Obtener la certificación ISO 9001 para mejorar la calidad de nuestros productos
T	Tiempo limitado	Lanzar el nuevo producto al mercado antes de fin de año

Fuente: Elaboración propia en base a objetivos SMART.

Ejemplo de un objetivo SMART:

Aumentaremos las ventas del producto X en un 15% en el mercado de Estados Unidos para el 31 de diciembre de 2024, a través de una campaña de marketing en redes sociales dirigida a jóvenes de 18 a 25 años.

Los objetivos SMART son una herramienta que permite: lograr claridad en el desarrollo de las metas, redactar objetivos fáciles de entender, focalizar los esfuerzos en lo importante, medir y evaluar los progresos, realizar ajustes, generan sentido de propósito y compromiso. Al seguir esta metodología, se busca que los objetivos sean alcanzables y ayuden a lograr las metas.

4.3 Desarrollo de Planes de Acción.

El desarrollo de planes de acción para alcanzar objetivos estratégicos se fundamenta en un **profundo análisis tanto del entorno externo como del interno de la empresa**. Este análisis permite identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, lo que a su vez facilita la definición de estrategias y tácticas concretas para alcanzar los objetivos propuestos. Por lo tanto, el desarrollo de planes de acción se puede considerar como **un puente entre el análisis de información (externa e interna) y los objetivos y metas de la organización**.



Una vez realizado el análisis, se procede a desarrollar planes de acción que conecten la situación actual de la empresa con su visión futura. Estos planes deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y delimitados en el tiempo (SMART).

TABLA 6:
Elementos Clave en el Desarrollo de Planes de Acción.

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO
Objetivos Estratégicos	Metas a largo plazo alineadas con la visión de la empresa.	Aumentar la participación de mercado en un 15% en los próximos 3 años.
Estrategias	Enfoques generales para alcanzar los objetivos.	Lanzar nuevos productos innovadores cada semestre.
Tácticas	Acciones específicas para implementar las estrategias.	Realizar estudios de mercado para identificar nuevas oportunidades, invertir en I+D, lanzar campañas de marketing digital.
Responsables	Personas o equipos asignados a cada tarea.	Equipo de marketing, departamento de I+D, gerente de producto.
Recursos	Recursos necesarios para ejecutar las acciones (financieros, humanos, tecnológicos).	Presupuesto de marketing, contratación de nuevos ingenieros, adquisición de software especializado.
Indicadores de Desempeño (KPIs)	Métricas para medir el progreso.	Tasa de crecimiento de las ventas, satisfacción del cliente, retorno de la inversión en I+D.
Cronograma	Fechas de inicio y finalización de cada actividad.	Lanzamiento del nuevo producto en el segundo trimestre del próximo año.

Fuente: Elaboración propia.

Ejemplo Práctico:

UNA STARTUP DE TECNOLOGÍA

Una startup de tecnología que desarrolla aplicaciones móviles podría realizar el siguiente plan de acción basado en un análisis que reveló una creciente demanda de apps de salud y bienestar:

- ➔ **Objetivo:**
Convertirse en el líder del mercado de apps de meditación en 12 meses.
- ➔ **Estrategia:**
Desarrollar una app de meditación personalizada y altamente efectiva.
- ➔ **Tácticas:**
Investigación de usuarios, diseño de una interfaz intuitiva, integración con wearables, campañas de marketing en redes sociales.
- ➔ **Responsables:**
Equipo de desarrollo, diseñador UX/UI, marketing digital.
- ➔ **Recursos:**
Presupuesto de desarrollo, herramientas de diseño, plataforma de publicidad digital.
- ➔ **KPIs:**
Número de descargas, calificación promedio en las tiendas de aplicaciones, retención de usuarios.
- ➔ **Cronograma:**
Lanzamiento de la versión beta en 6 meses, lanzamiento oficial en 9 meses.

El desarrollo de planes de acción es un proceso iterativo que requiere una constante adaptación a las cambiantes condiciones del mercado.



5. CULTURA DE INNOVACION

La cultura de innovación es un conjunto de valores, creencias y comportamientos que promueven la generación de ideas nuevas, la experimentación y la adaptación al cambio dentro de una organización. Es un ambiente donde se fomenta la creatividad, se valora el riesgo calculado y se recompensa la iniciativa.

5.1 ¿Por qué es Importante?

- **Ventaja competitiva:**
Las empresas innovadoras suelen ser más competitivas en el mercado, ya que ofrecen productos o servicios diferenciados.
- **Adaptación al cambio:**
Una cultura de innovación permite a las empresas adaptarse rápidamente a los cambios del entorno.
- **Crecimiento:**
La innovación es un motor de crecimiento económico y generación de empleo.
- **Atracción y retención de talento:**
Las empresas innovadoras suelen atraer a los mejores talentos, que buscan entornos estimulantes y desafiantes.

5.2 ¿Cómo se Fomenta una Cultura de Innovación?

Para fomentar una cultura de innovación, es necesario implementar una serie de acciones y estrategias. A continuación, se presenta una tabla que resume algunas de las más importantes:

TABLA 7:
Estrategias para implementar una cultura de la innovación.

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO
Liderazgo visionario	Los líderes deben ser modelos a seguir en cuanto a innovación.	El CEO de una empresa tecnológica organiza regularmente "hackatones" para generar nuevas ideas.
Fomento de la creatividad	Crear espacios y oportunidades para que los empleados expresen sus ideas.	Establecer un programa de sugerencias, organizar talleres de creatividad.
Tolerancia al error	Fomentar un ambiente donde se permita experimentar y aprender de los errores.	Implementar un programa de prototipado.
Colaboración y trabajo en equipo	Promover la colaboración entre diferentes áreas de la empresa.	Crear equipos multidisciplinares para desarrollar nuevos proyectos.
Reconocimiento y recompensa	Reconocer y recompensar las ideas innovadoras y los logros.	Implementar un programa de bonificaciones por ideas innovadoras.
Formación y desarrollo	Invertir en la formación de los empleados en habilidades relacionadas con la innovación.	Ofrecer cursos de design thinking, gestión de proyectos innovadores.
Comunicación abierta	Fomentar una comunicación abierta y transparente en toda la organización.	Crear canales de comunicación internos para compartir ideas y novedades.

Fuente: Elaboración propia.

La gestión de la innovación implica establecer procesos y sistemas que permitan identificar, evaluar, desarrollar y comercializar nuevas ideas. Algunos elementos clave son:

- **Identificación de oportunidades:** Realizar análisis de mercado, estudios de tendencias y escuchar a los clientes.
- **Evaluación de ideas:** Desarrollar criterios claros para evaluar la viabilidad y el potencial de las ideas.
- **Desarrollo de prototipos:** Crear prototipos para validar las ideas y obtener feedback de los clientes.
- **Gestión de proyectos de innovación:** Implementar metodologías ágiles para gestionar los proyectos de innovación.
- **Medición del desempeño:** Establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir el impacto de las iniciativas de innovación.

GLOSARIO

- **Barreras de Entrada:** Son obstáculos que dificultan el ingreso de nuevas empresas a un sector industrial. Estas barreras pueden ser económicas, tecnológicas, legales o relacionadas con la reputación de marca. Ejemplos: Economías de escala, requisitos de capital inicial elevados, acceso a canales de distribución exclusivos, patentes, marcas registradas.
- **Barreras de Salida:** Son obstáculos que dificultan la salida de una empresa de un sector industrial. Ejemplos: Activos especializados que son difíciles de vender, contratos a largo plazo con proveedores o clientes, regulaciones gubernamentales que dificultan el cierre de operaciones.
- **Grado de Concentración:** Mide el número y el tamaño relativo de las empresas en un sector. Un alto grado de concentración indica que pocas empresas dominan el mercado. Ejemplo: La industria de las bebidas gaseosas, dominada por unas pocas empresas multinacionales.
- **Integración Vertical:** Estrategia empresarial que consiste en controlar diferentes etapas de la cadena de valor, desde la obtención de materias primas hasta la venta del producto final. Ejemplo: Una empresa automotriz que también produce sus propios componentes electrónicos.
- **CRM (Customer Relationship Management):** Es una estrategia de gestión empresarial que se enfoca en establecer y mantener relaciones duraderas y rentables con los clientes. Implica el uso de tecnologías y procesos para recopilar, analizar y utilizar la información de los clientes para mejorar la satisfacción y fidelidad. Ejemplo: Un software CRM que permite a una empresa registrar las interacciones con sus clientes, realizar seguimiento de sus compras y personalizar sus comunicaciones.
- **Blue ocean strategy:** Estrategia que busca crear nuevos mercados y demanda no disputados, en lugar de competir en mercados existentes. Ejemplo: Nintendo Wii creó un nuevo mercado de videojuegos dirigido a un público más amplio y casual.
- **KPI (Indicador Clave de Desempeño):** Es una métrica cuantitativa que se utiliza para evaluar el desempeño de una organización o de una iniciativa específica en relación a un objetivo establecido. Los KPIs permiten medir el progreso hacia las metas y tomar decisiones basadas en datos concretos. Ejemplos: Número de patentes solicitadas: Mide la actividad innovadora de una empresa. Porcentaje de ingresos provenientes de nuevos productos: Evalúa el impacto de la innovación en los resultados financieros.

BIBLIOGRAFÍA

- **Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994).** Competing for the Future. Harvard Business Review Press.
- **Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E. (2014).** Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage. McGraw-Hill.
- **Porter, M. E. (1985).** Ventaja Competitiva. Grupo Editorial Norma.
- **Rodero, José. A. (2019).** Estrategia Empresarial Práctica. RA-MA Editorial.
- **David, F. R. (2016).** Administración Estratégica. Pearson Educación.
- **Manual de Oslo, 3ra edición.** OCDE, 2005.
- **Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010).** Business Model Generation. John Wiley & Sons.
- **Ghemawat, P. (2010).** Redefining Strategy. Harvard Business Review Press.
- **Moulaert, F., & Martín, R. (2005).** The new geography of innovation: Regions, networks and policies. Routledge.
- **Chesbrough, H. W. (2003).** Open Innovation. Harvard Business School Press.
- **Elkington, J. (1998).** Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Capstone Publishing.
- **Porter, M. E. (1980).** Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press.
- **Mintzberg, H. (1994).** The Rise and Fall of Strategic Planning. Prentice Hall.
- **Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008).** Exploring Corporate Strategy: Text and Cases.

RECOMENDACIONES BIBLIOGRÁFICAS

A continuación, se presentan algunas opciones de libros y recursos en línea que pueden ser de gran utilidad:

Libros:

- **“Administración Estratégica” de Fred R. David:** Un clásico en el ámbito de la estrategia empresarial que ofrece una visión completa de los procesos de planificación estratégica, incluyendo el análisis interno y externo.
- **“Ventaja Competitiva” de Michael Porter:** Un libro fundamental para entender cómo las empresas pueden lograr una ventaja competitiva sostenible a través del análisis de sus recursos y capacidades.
- **“El Océano Azul” de W. Chan Kim y Renée Mauborgne:** Aunque no se centra específicamente en el análisis interno, este libro ofrece una perspectiva innovadora sobre cómo crear nuevos mercados y superar a la competencia.

Recursos en línea:

- **Cursos en línea:** Plataformas como Coursera, edX y Udemy ofrecen cursos especializados en análisis estratégico y planificación empresarial.
- **HubSpot:** [<https://blog.hubspot.es/marketing/ventaja-competitiva>]
- **Economipedia:** [<https://economipedia.com/definiciones/ventaja-competitiva.html>]
- **Videos:**
https://www.youtube.com/watch?v=_ul3wfKss58
https://www.youtube.com/watch?v=_uKPG-WxNC0
<https://www.youtube.com/watch?v=DmmlDcc69q8>



Proyecto apoyado por:

Comité Desarrollo Productivo
FOMENTO LOS RÍOS
por **CORFO**



www.cftdelosrios.cl | www.valditoons.cl

primelosrios@cftdelosrios.cl