

**Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano**  
**Departamento de Administración de Agronegocios**  
**Ingeniería en Administración de Agronegocios**



**Proyecto Especial de Graduación**  
**Desarrollo y validación de una herramienta digital de autodiagnóstico de la**  
**competencia estratégica para las empresas.**

**Estudiante**

**Délide Joseph**

**Asesores**

**Luis Alberto Sandoval Mejia, Ph.D.**

**Alex Jharjeny Godoy, MBA**

**Honduras, julio 2022**

**Autoridades**

**TANYA MÜLLER GARCÍA**

Rectora

**ANA M. MAIER ACOSTA**

Vicepresidenta y Decana Académica

**RAÚL SOTO**

Director Departamento de Administración de Agronegocios

**HUGO ZAVALA MEMBREÑO**

Secretario general

## Contenido

Índice de Cuadros.....	5
Índice de Figuras .....	6
Índice de Anexos .....	7
Resumen .....	8
Abstract.....	9
Introducción.....	10
Tipos de Diagnósticos .....	12
Metodología.....	14
Diagnóstico de la Competencia Estratégica.....	15
Beneficios del diagnóstico de la Competencia Estratégica.....	16
Conocimiento de la Competencia.....	17
Segmentación .....	18
Focalización.....	20
Posicionamiento .....	21
Planeación Estratégica .....	22
Verificación Estratégica.....	24
Pronóstico .....	25
Pronóstico del Conocimiento de la Competencia.....	26
Pronóstico de la Segmentación.....	26
Pronóstico de Focalización.....	27
Pronóstico de Posicionamiento .....	27
Pronóstico de la Planeación Estratégica .....	28
Pronóstico de Verificación Estratégica .....	28
Lista de recomendaciones .....	29

Conocimiento de la Competencia.....	29
Segmentación .....	31
Focalización.....	33
Posicionamiento .....	34
Planeación Estratégica.....	35
Verificación Estratégica.....	36
Desarrollo de la aplicación.....	37
¿Como funciona la aplicación? .....	38
Creación de Cuenta.....	38
Resultados y Discusión.....	51
Hallazgos inesperados.....	53
Conclusiones .....	55
Recomendaciones.....	56
Referencias.....	57
Anexos.....	60

**Índice de Cuadros**

Cuadro 1 Puntaje de los criterios .....	43
Cuadro 2 Estadísticas descriptivas .....	54

## Índice de Figuras

Figura 1 Apartado de "Creación de Cuenta" e "Iniciar Sesión" .....	39
Figura 2 Apartado de "Bienvenido" y breve descripción de la herramienta.....	40
Figura 3 Las seis áreas del diagnóstico.....	41
Figura 4 Información, preguntas y criterios del área de Conocimiento de los Competidores .....	42
Figura 5 Información y criterios del área de Verificación Estratégica con botón "Ver Resultados" ....	44
Figura 6 Apartado de visualización de resultados y botón "Ver Pronósticos" .....	45
Figura 7 Pronósticos de las 6 áreas del diagnóstico .....	46
Figura 8 Pronóstico del área de Verificación Estratégica con botón " Ir a Recomendaciones" .....	47
Figura 9 Recomendaciones para las 6 áreas del diagnóstico.....	48
Figura 10 Recomendaciones del área de Verificación Estratégica y botón "Finalizar" .....	49
Figura 11 Apartado final de la aplicación.....	50
Figura 12 Importancia de la estrategia en las empresas .....	51
Figura 13 Tamaño de las empresas encuestadas.....	52
Figura 14 Experiencia con la aplicación .....	52
Figura 15 Recomendación a otros empresarios .....	53

## Índice de Anexos

Anexo A Encuesta.....	60
Anexo B Workflows.....	64
Anexo C Interfaz de Bubble.io.....	65
Anexo D Workflows, segunda parte .....	66
Anexo E Agregar funciones .....	67
Anexo F Base de datos de algunos resultados.....	68

## Resumen

En este trabajo se desarrolló y se validó una aplicación de autodiagnóstico de la competencia estratégica para las empresas. Aplicación que busca indagar mediante un diagnóstico las condiciones de competitividad actuales de una empresa, en las áreas de conocimiento de la competencia, segmentación, focalización, posicionamiento, planeación y verificación estratégica. De acuerdo con el resultado de este diagnóstico se incorporó pronósticos y recomendaciones de manera general para las empresas. La metodología aplicada presenta un enfoque mixto basado en cuestionarios que deriva en módulos de preguntas que conforman un riguroso cuestionario para conocer el estado actual de la empresa, e implementado en un software de aplicación web responsivo creado sin código mediante Bubble, como plataforma digital de la herramienta de diagnóstico. Se validó la herramienta con un pequeño grupo de empresas que hicieron uso de la aplicación y dieron sus recomendaciones las cuales han sido agregadas para una versión más apta para los usuarios. La aceptación de la aplicación fue de media alta tomando en cuenta evaluación de los usuarios.

*Palabras claves:* Estrategia, competitividad, diagnóstico empresarial, herramienta web.

### **Abstract**

In this work, a self-diagnosis application of strategic competence for companies was developed and validated. An application that seeks to investigate through a diagnosis the current competitive conditions of a company, in the areas of knowledge of the competition, segmentation, targeting, positioning, planning, and strategic verification. According to the result of this diagnosis, forecasts and recommendations were incorporated in a general way for the companies. The applied methodology presents a mixed approach based on questionnaires that derive in question modules that make up a rigorous questionnaire to know the current state of the company and implemented in a responsive web application software created without code using Bubble, as diagnostic tool digital platform. The tool was validated with a small group of companies that used the application and gave their recommendations, which have been added for a more suitable version for users. The acceptance of the application was medium-high, considering the evaluation of the users.

*Keywords:* Strategy, competitiveness, business diagnosis, web tool.

## Introducción

La evolución del mundo de los negocios, la globalización de la economía, la mayor incidencia de la tecnología en los procesos industriales y el impacto de la electrónica, tanto en los aspectos productivos como en los de gestión y control, impulsan y desarrollan la competitividad empresarial y hacen que cada vez sea más necesaria la constante actualización de los conceptos que marcan la dirección empresarial.

El sector agrícola ha entrado en una nueva era en la que cada etapa de la cadena de suministro implica la recopilación de una cantidad cada vez mayor de datos. La mayoría de estos datos se generan en tiempo real y requieren un análisis rápido que pueda apoyar la toma de decisiones óptima para que los agronegocios sigan siendo competitivos.

Dicho eso, una empresa en curso necesita identificar, analizar y realizar un seguimiento de sus actuales competidores nacionales e internacionales con el fin de entrar o permanecer en una posición competitiva (International Trade Centre [ITC], 2014). Entender las dinámicas del mercado, conocer las fortalezas y debilidades de la competencia y encontrar los vacíos son los grandes retos en los procesos de diferenciación estratégica. El gran objetivo es entender la posición competitiva de la marca o productos en comparación con los competidores. Una manera que permite a las empresas conocer a sus competidores es un diagnóstico de la competencia estratégica, lo cual es un método de investigación que las organizaciones realizan para identificar a las empresas que son sus principales competidores en el mercado.

Cualquier organización que desee subsistir exitosamente en un ambiente altamente competitivo debe adoptar un enfoque estratégico para confrontar las cambiantes condiciones del ambiente de negocios en el cual desarrolla sus actividades. Para ser efectivo, este enfoque requiere ser diseñado, planificado, ejecutado y evaluado periódicamente, para ajustarlo y corregirlo cuando sea necesario. Sin embargo, aun si el proceso descrito fuera seguido cuidadosamente, no existe garantía de que el enfoque o plan estratégico garantice por sí mismo el éxito de la organización, razón por la cual, la evaluación de la estrategia y de su ejecución, sea que fuese realizada por miembros de

la misma organización, o por un consultor independiente, es una actividad indispensable. La adecuada evaluación del desempeño de la estrategia debe realizarse en base a un trabajo diligente, al cual designamos como diagnóstico estratégico (Montalvo, 2010).

Todo tipo de empresa debe evaluar de una forma u otra sus sistemas de trabajo y gestión, para conocer si los problemas son internos o externos a ella, ya que, dependiendo de cada tipo, se producen efectos diferentes que requieren también soluciones aplicadas a cada caso. Es muy importante determinar qué es lo que no funciona adecuadamente en la actualidad y qué efectos pueden tener en el funcionamiento de la empresa en el futuro. También es muy importante evitar perder el tiempo y los recursos en problemas que no son relevantes para mantener una empresa en un funcionamiento adecuado en la actualidad y el futuro (Muñiz, 2017).

Sean públicas o privadas, casi todas las organizaciones en algún momento de su existencia requieren un diagnóstico que les revele su verdadera situación, resuelva problemas aparentemente escondidos o insolubles para la dirección, confirme categóricamente las sospechas de algunos ejecutivos acerca de situaciones críticas, brinde opinión imparcial acerca de asuntos controvertidos dentro de la organización, estime las posibilidades futuras de la organización frente a ciertas decisiones y responda otros varios propósitos (Montalvo, 2010). En cualquiera de tales situaciones, la organización que demanda el servicio de diagnóstico espera como resultado un "buen diagnóstico", es decir uno que satisfaga sus requerimientos y cumpla los objetivos prefijados.

El diagnóstico estratégico es una herramienta fundamental que deben implementar las organizaciones con el fin de buscar la eficiencia a través del conocimiento de su entorno. Esta herramienta determina aspectos claves logrando así identificar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta, de tal manera que se puedan fortalecer sus debilidades y aumentar sus fortalezas que le permitan alcanzar sus objetivos y metas propuestas a través de las diferentes estrategias planteadas. Este proceso a lo largo de cada etapa será la base de las diferentes perspectivas de crecimiento empresarial y del impacto que pueda generar la organización en las exigencias del mercado y su economía globalizada (Arrieta Jiménez et al., 2021).

Un diagnóstico empresarial, por lo tanto, se refiere a un marco para identificar, analizar e interpretar datos para identificar posibles necesidades y prioridades, e idealmente también para satisfacer esas necesidades y prioridades. Definido de esta manera, la clave del diagnóstico de la competencia estratégica es centrarse en el conocimiento de los competidores, posicionamiento, segmentación, focalización, planeación y verificación estratégica. Para usar una analogía, el diagnóstico médico consiste en identificar un problema de salud analizando sistemáticamente los antecedentes, los síntomas y los signos de las enfermedades, evaluando los resultados de las pruebas y luego investigando las causas probables de esas enfermedades. El diagnóstico empresarial funciona de manera similar a un diagnóstico médico. Por ejemplo el diagnóstico comercial se lleva a cabo después de que surgen los síntomas, como un chequeo para identificar problemas comerciales antes de que se salgan de control o para identificar oportunidades comerciales e identificar formas de maximizarlas (Pinto, 2018).

### **Tipos de Diagnósticos**

Dentro de las clases de diagnósticos se pueden identificar dos grandes grupos (Muñiz, 2017). Primero, diagnósticos integrales, los cuales son principalmente conocidos por la gran cantidad de variables empresariales a las que se pueden aplicar. Dentro de eso se puede encontrar el diagnóstico de competitividad, un estudio que permite conocer las oportunidades, debilidades, ventajas y amenazas de una empresa. Otros ejemplos son la estrategia y las políticas de personal. Y todo ello en base a la evaluación y consideración de numerosas variables que el consultor o responsable del diagnóstico en cuestión ha considerado e incluido en el análisis. Segundo, diagnósticos específicos, los cuales se caracterizan por centrarse en aquellos procesos más concretos, es decir, estudian diferentes aspectos del mercado, estados financieros o procesos de gestión como son inventarios, productividad, red de ventas, y cualquier otro proceso relacionado con la actividad de la empresa. Son más concretos y precisos.

Sea integral o específico, el proceso de diagnóstico incluye la evaluación de los productos, servicios, estrategia de ventas, marketing y publicidad. El diagnóstico estratégico ayuda a detectar la

situación real de la organización y así tomar las medidas correctas para la mejora continua. Se evalúan la efectividad de las estrategias que se planteen y así garantizar que va por el camino correcto, ya que se cuenta con información que ayuda a la toma de decisiones.

La importancia en la realización de este tipo de análisis consiste en poder determinar de forma objetiva, en que aspectos la empresa tiene ventajas respecto a de su competencia y en qué aspectos necesita mejorar para ser competitiva.

La realización de un diagnóstico empresarial es un proceso de varias etapas, desde el diagnóstico hasta la práctica, que comienza con la identificación de los síntomas de bajo rendimiento y establece vínculos causales entre esos síntomas y el rendimiento empresarial. El proceso del diagnóstico consta de cuatro pasos: diagnóstico, pronóstico, tratamiento y práctica (International Trade Centre [ITC], 2014).

En la mayoría de empresa, los responsables, directivos y gerentes viven absorbidos por los trabajos del día a día y no tienen tiempo necesario de plantearse toda una serie de cuestiones sobre cómo están funcionando realmente las diferentes áreas: comercial, finanzas, compras, fabricación, recursos humanos, calidad, entre otros (Muñiz, 2017).

Los objetivos de este trabajo son: Diseñar un manual de autogestión de la competencia estratégica para las empresas. Desarrollar una herramienta digital de autogestión de la competencia estratégica para facilitar a los empresarios la realización de sus diagnósticos. Elaborar una lista de pronósticos según el resultado del diagnóstico. Elaborar una lista de recomendaciones según el resultado de sus diagnósticos y finalmente validar el instrumento creado con un grupo de empresas.

## Metodología

Para lograr los objetivos planteados, se hizo una revisión sistemática de la literatura con el fin de aclarar el concepto de competencia estratégica; ¿porque es importante conocerla?, ¿cómo monitorearla?, con fin de proporcionar una visión general de la teoría existente y sugerir pautas que serán de usos para un buen diagnóstico de la competencia. Este método es de especial valor debido a la incertidumbre sobre lo que dice la evidencia sobre este tema, siendo la herramienta adecuada para estudiar el fenómeno (Petticrew y Roberts, 2008). También se hizo una revisión literaria de los instrumentos de diagnóstico empresarial desarrollados previamente para poder destacar lo que hace diferente a esta nueva propuesta de solución.

La metodología aplicada en el diseño y desarrollo de la herramienta de diagnóstico se fundamentó en una serie de etapas secuenciales, con un enfoque de desarrollo metodológico mixto donde, la estructura metodológica cuantitativa basada en cuestionarios, recopilación de información y análisis de documentos se integra a la estructura cualitativa abordada desde diferentes enfoques y perspectivas que permiten realizar contrastes en momentos específicos del proceso de investigación, en los cuales se busca contraponer las ideas, experiencias y perspectivas de los investigadores, comparando no solo teorías y conceptos, también contextos, instrumentos y métodos de forma simultánea (Hernández Sampieri et al., 2014).

A su vez, el proceso de investigación involucra el diseño y desarrollo de una herramienta digital, en la cual se implementa el cuestionario del diagnóstico. Teniendo en cuenta que esta herramienta digital aprovecha las ventajas de accesibilidad y usabilidad que proporciona un diagnóstico, es importante abordar y analizar durante el proceso de investigación aquellos parámetros que, desde el punto de vista de calidad de software, permiten que el producto final sea realmente accesible y usable por el usuario final.

La validez es uno de los temas más cruciales en el proceso de construcción de un nuevo instrumento, o un cuestionario ya que se requiere comprobar la utilidad de la medida realizada, es decir el significado de los resultados obtenidos. Es precisamente la validez la que permitirá realizar

inferencias e interpretaciones de los resultados obtenidas al usar la herramienta. Parte de la metodología es consulta a expertos, los cuales son profesores del Departamento de Administración de Agronegocios de la universidad Zamorano: Julio Rendón y Alex Godoy. Estos últimos han sido elegidos mediante los siguientes indicadores según Ericsson et al. (2006).

Competencia profesional.

Creatividad

Disposición a participar en la encuesta.

Capacidad de análisis y de pensamiento.

Sentido de cooperación solidaria y sincera.

Finalmente, parte de la metodología es la digitalización, la cual es un proceso mediante el cual, algo real (físico, tangible) es pasado a datos digitales para que pueda ser manejado por una computadora (de naturaleza, a su vez, digital), modelándolo, modificándolo, y aprovechándolo para otros propósitos distintos de su cometido o función originales (González, 2017). Esta etapa es la creación de la aplicación de diagnóstico mediante Bubble, una herramienta en auge que permite construir aplicaciones web sin código (Perez, 2021). Se crea el modelo que se utilizará para realizar simulaciones de prueba de la herramienta, en la que se detallan los posibles escenarios en los que se puede desempaquetar la herramienta de diagnóstico. La simulación de los diferentes pasajes del modelo constituye el resultado del funcionamiento de la herramienta y su validación.

### **Diagnóstico de la Competencia Estratégica**

En el mundo empresarial, cada vez es más necesario ser inteligente para convertirse en un hábil combatiente en un mercado globalizado y dinámico. Realizar un diagnóstico estratégico de la competencia permite contar con la información para conocer la posición estratégica que ocupa la empresa en relación con sus competidores. Solo así es posible tomar las decisiones más adecuadas y fortalecerse a ellos.

Dada la relevancia de la competencia en los negocios y su complejidad, resulta un imperativo contar con las mejores prácticas de diagnóstico de la competencia estratégica (Jiménez, 2012).

Partiendo de un reconocimiento de los beneficios de este análisis, conviene conocer las áreas claves para realizar un diagnóstico de este tipo.

### ***Beneficios del Diagnóstico de la Competencia Estratégica***

El diagnóstico de la competencia estratégica trae muchos beneficios a las empresas. Según Arrieta Jiménez et al. (2021) el diagnóstico estratégico ayuda a detectar la situación real de la organización y así tomar las medidas correctas para la mejora continua. Se evalúan la efectividad de las estrategias que se planteen y así garantizar que va por el camino correcto, ya que se cuenta con información que ayuda a la toma de decisiones.

Dentro de los beneficios del diagnóstico de la competencia estratégica, Spotter (2020) destacó a los siguientes:

Permite conocer cuáles son los puntos fuertes y débiles de la estrategia de los competidores.

Permite identificar variables externas que pueden influir en la posición de la empresa frente a otras.

Permite identificar errores propios y reforzar las áreas que necesitan mejoras.

Permite aprender qué hacen otros mejor o diferente para tomar decisiones estratégicas.

Y finalmente permite tener una visión más completa del comportamiento de los posibles clientes y del sector.

A la hora de llevar a cabo un diagnóstico estratégico de la competencia, son muchos los factores a considerar. Para definir estos factores y para el desarrollo del cuestionario para diagnosticar la competencia estratégica, se utilizó una adaptación de la herramienta desarrollada por el ITC (International Trade Centre) (International Trade Centre [ITC], 2014). Esta herramienta cubre las seis áreas de la competencia estratégica las cuales son: 1) conocimiento de la competencia, 2) segmentación, 3) focalización, 4) posicionamiento, 5) planeación estratégica y 6) verificación estratégica (International Trade Centre [ITC], 2014).

### ***Conocimiento de la Competencia***

Generalmente se define a los competidores como empresas similares a nuestra compañía, es decir, empresas que no solamente están en el mismo sector de actividad, sino que además ofrecen productos similares, atienden a los mismos segmentos de mercado e imponen las mayores presiones competitivas a la empresa (Jiménez, 2012).

Todo negocio tiene competidores los cuales son aquellas empresas a las que sus clientes potenciales se acercarían para adquirir un producto o servicio que satisfaga la misma necesidad que la suya. Profundizar en el conocimiento de sus competidores permite a las empresas moverse más cómodamente hacia la consecución de sus objetivos, mediante el desarrollo y la ejecución de estrategias vencedoras (Jiménez, 2012).

Conocer a los competidores ayuda a una empresa a comunicarse mejor con su público objetivo, distinguir su negocio de la competencia, mejorar sus procesos de producción y superar los desafíos del mercado. Según International Trade Centre (2014) cuando las empresas no tienen claro cuál es su competencia, se presenta alguno o todos los siguientes síntomas:

El negocio no tendrá un conocimiento adecuado de qué necesidades y deseos específicos de los compradores sus competidores están abordando.

El negocio carecerá de procedimientos establecidos para rastrear la información cualitativa y cuantitativa sobre las reacciones de los compradores a las estrategias de los competidores exhibidas por su comportamiento de cambio de y hacia las marcas.

La empresa carecerá de procedimientos establecidos para rastrear la información cualitativa y cuantitativa sobre las capacidades de represalia de sus competidores.

Estos síntomas se originan de algunos problemas que la empresa debe detectar lo más pronto posible antes de que se salgan del control y para eso las siguientes preguntas han sido recomendadas.

¿Tiene el gerente un conocimiento claro de las estrategias de sus competidores y es capaz de realizar un seguimiento de los cambios en estas estrategias? (International Trade Centre [ITC], 2014).

¿La empresa ha identificado las cosas claves que hacen que su negocio sea diferente de su competencia? (Mazzarol, 2014).

¿Cuál es el significado del movimiento estratégico de ese competidor y qué tan en serio se debe tomarlo? (Porter, 1980).

¿Es capaz la empresa determinar quién acaba de entrar o acaba de salir del mercado, y por lo tanto averiguar con quién va a competir o no competir más? (International Trade Centre [ITC], 2014).

¿Quiere la competencia ser el líder del mercado? (Porter, 1980).

¿Puede el gerente decirle cuál de sus competidores lo está haciendo mejor (o peor) que el resto y darle una lista de razones por las que eso está sucediendo? (International Trade Centre [ITC], 2014).

¿De qué forma el competidor busca lograr sus objetivos: lanzando nuevos productos, desarrollando nuevos mercados, reduciendo precios, ¿empleando más publicidad y promoción? (International Trade Centre [ITC], 2014).

¿A qué movimientos estratégicos y eventos gubernamentales, macroeconómicos o de la industria sería más vulnerable el competidor? ¿Qué valor agrega el competidor a los clientes? ¿Qué hace que lo elijan? (Porter, 1980).

### **Segmentación**

La segmentación del mercado es el proceso de identificar grupos específicos de compradores con base en sus necesidades, actitudes e intereses. Un segmento del mercado es un conjunto de empresas o grupo de consumidores particulares con características distintivas (Clow y Baack, 2010).

Centrarse en un mercado o segmento es esencial para diseñar estrategias competitivas. La identificación de las necesidades o deseos insatisfechos de un grupo de compradores potenciales cuyo número es lo suficientemente grande como para hacer rentable el negocio, pero al mismo tiempo lo suficientemente pequeño (tamaño óptimo) para no atraer la competencia es la más importante para la gestión en el proceso de diseño de la estrategia (International Trade Centre [ITC], 2014).

Entre los síntomas de una mala segmentación según International Trade Centre (2014) se encuentren:

La empresa no puede proporcionar una definición clara de su(s) mercado(s) y segmentos utilizando descriptores medibles sobre las necesidades o deseos de los clientes.

La empresa no ha podido identificar descriptores específicos sobre sus compradores potenciales que le permitan identificar a los clientes potenciales.

La empresa no cuenta con mecanismos formales o informales para interactuar con redes de compradores, asociaciones industriales, entre otros para recopilar información sobre las ofertas de los competidores y las necesidades de los compradores.

Las preguntas para detectar cuales son los problemas son las siguientes:

¿Ha investigado cuidadosamente a sus clientes y los ha segmentado en grupos con necesidades similares que su negocio puede satisfacer? (Mazzarol, 2014).

¿Ha identificado la empresa un mercado/segmento de tamaño óptimo que tiene necesidades o deseos que las ofertas de la competencia no satisfacen adecuadamente?

¿La empresa se enfoca en un grupo de clientes en particular en lugar de dirigirse a todos los posibles compradores?

¿Cuenta la empresa con un procedimiento que le permita reconocer las necesidades insatisfechas de los compradores (aquellas que no son obvias)?

¿Puede la empresa determinar claramente cuáles son los deseos de los clientes y cómo esos deseos cambian con el tiempo?

¿Puede el gerente dar una descripción clara del mercado al que se dirige empleando las necesidades y deseos específicos que la oferta pretende satisfacer?

¿Puede el gerente describir satisfactoriamente los mecanismos que empleó para recopilar información sobre competidores y compradores?

¿El negocio se enfoca en compradores específicos con ofertas especiales?

### **Focalización**

Después de identificar los diferentes grupos que conforman un mercado objetivo, algunos parecerán más prometedores que otros. Algunos grupos pueden ser más rentables, más propensos a ser atraídos por el producto o servicio que se ofrece, o más descuidados por la competencia. La focalización es la selección de los grupos en los que se centrarán los recursos.

Ya sea por falta de enfoque, falta de tiempo o simplemente una mala planificación, la mayoría de las empresas se quedan cortas en su mercado objetivo (Weinstein, 2004).

Según International Trade Centre (2014), las empresas que carecen de las competencias requeridas para la focalización presentan uno o todos los siguientes síntomas:

El gerente no puede dar una justificación clara para la selección del segmento objetivo.

La empresa está teniendo dificultades para expandir su participación de mercado ya que la competencia es feroz y nuevos competidores ingresan al mercado.

El negocio no está ganando tanto dinero como se esperaba en el mercado objetivo.

Ya que los problemas son los que hacen que surjan los síntomas, para detectar estos problemas autores de varios textos recomiendan las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las mayores necesidades de los clientes que la empresa cubre? (Pallares, 2012).

¿El negocio ha sido capaz de identificar los factores que hacen que un segmento sea atractivo frente al mercado? (International Trade Centre [ITC], 2014).

¿Parece razonable la selección de factores dada la situación actual del mercado?

¿Puede la empresa evaluar con precisión los factores identificados previamente para llegar a una conclusión imparcial? (International Trade Centre [ITC], 2014).

¿Cuáles es la razón o razones por las que los clientes hacen o no negocios con la competencia? (Pallares, 2012).

¿Puede el gerente determinar el volumen de ventas esperado de cada segmento?

¿Puede el gerente realizar una evaluación interna del negocio para determinar el atractivo de cada segmento frente a las capacidades del negocio? (International Trade Centre [ITC], 2014).

### **Posicionamiento**

El posicionamiento es el proceso de crear una percepción en la mente del consumidor sobre la naturaleza de una empresa y sus productos en relación con sus competidores. El posicionamiento se crea por variables como la calidad de los productos, los precios, los métodos de distribución, el empaque, la imagen y otros factores. El posicionamiento de un producto se basa en dos elementos: (1) la situación del producto en relación con la competencia y (2) cómo perciben el producto los consumidores (Clow y Baack, 2010).

Las empresas formalizan “declaraciones de posicionamiento” que especifican la posición que desean ocupar en la mente de sus clientes objetivos, en relación con los productos o servicios de otros competidores. Los clientes comparan continuamente productos o servicios. Por lo tanto, los especialistas en marketing deben construir sus estrategias de posicionamiento para mejorar las percepciones de los clientes (y prospectos) sobre sus productos (Camilleri, 2017).

Para las empresas, conocer donde están posicionadas es algo fundamental, tanto para poder garantizar la supervivencia de la empresa, como para evolucionar en el mercado siguiendo alguno de los caminos adecuados posibles. Siempre se identifican unos síntomas cuando las empresas no están bien posicionadas. Los principales síntomas son:

El negocio no parece tener un posicionamiento claro, o el posicionamiento de sus ofertas no diferencia sus productos y servicios de las ofertas de la competencia.

El posicionamiento de los productos y servicios del negocio no parece basarse en un análisis cuidadoso de las necesidades y deseos insatisfechos de los compradores actuales y potenciales.

La empresa no evaluó las reacciones de sus compradores actuales y potenciales al posicionamiento de sus productos y servicios antes de finalizar su decisión.

A la presencia de estos síntomas, las respuestas a estas preguntas ayudarán a descubrir los verdaderos problemas. Según International Trade Centre (2014), las preguntas son las siguientes:

¿Quiénes de los competidores son mejor que el negocio y por qué?

¿Cuál es la cuota de mercado de la empresa?

¿Qué nivel de servicio se da y cómo lo valoran los clientes? ¿Mejor o peor que al de la competencia?

¿El negocio está diseñando ofertas diferenciadoras en términos de sus características, calidad, precio y condiciones de entrega?

¿Puede el gerente preparar una lista de diferencias importantes entre sus productos y los productos de sus competidores?

¿Ha evaluado la empresa las reacciones de sus compradores actuales y potenciales al posicionamiento de sus productos y servicios antes de finalizar su decisión?

¿El posicionamiento de los productos y servicios de la empresa se basa en un análisis cuidadoso de las necesidades y deseos insatisfechos de los compradores actuales y potenciales?

¿La empresa está adaptando sus ofertas para satisfacer las diferentes necesidades de los compradores?

¿El gerente siente que el negocio necesita ser innovador si quiere sobrevivir?

¿Puede el gerente preparar una lista de diferencias importantes entre sus productos y los productos de sus competidores?

### ***Planeación Estratégica***

Ana Godínez y Gustavo Hernández (2015) definen la planeación estratégica como una herramienta para incrementar la efectividad y enaltecer el retorno de la acumulación del capital activos, tiempos y conocimientos.

De acuerdo con David (2003), la planeación no es más que el proceso por medio del cual se determina si se debe realizar una actividad o tarea, se constituye en un mecanismo eficaz para alcanzar los objetivos propuestos, a la vez que ayuda a la empresa a obtener el efecto máximo de un esfuerzo dado, de igual forma permite reunir los recursos necesarios y realizar las tareas de la manera más eficiente posible, con miras a evitar el menor desperdicio y obtener una utilidad justa.

Realizar planes estratégicos es una emocionante aventura que tiene el propósito de ayudar a pasar de una visión funcional a una visión estratégica global para lograr, por un lado, altos resultados

de eficiencia, eficacia y productividad, y, por otro, la supervivencia, rentabilidad y crecimiento de las organizaciones en la dinámica competitiva actual (Palacios, 2010).

La planeación ejerce un impacto positivo en el rendimiento de la empresa y del recurso humano, pues permite identificar y aprovechar las oportunidades externas, y al mismo tiempo minimiza el efecto de la amenaza. La planeación ofrece a una empresa la posibilidad de adaptarse a mercados cambiantes y poder trazar su rumbo desarrollándose como una organización proactiva más que reactiva.

Una estrategia efectiva enfoca los recursos y el esfuerzo en actividades que contribuyen directamente a lograr la misión de la organización. El punto de partida de una estrategia eficaz es una clara comprensión de los resultados deseados. Sin un destino claro, no existe un criterio real para juzgar qué acciones se deben tomar (Pavord, 2019).

Siendo así, según International Trade Centre (2014) las empresas que carecen de la competencia para planificar su estrategia exhibirían uno o todos los siguientes síntomas, entre otros:

El gerente no sería capaz de identificar claramente los procesos más importantes que deben estar en su lugar para que la estrategia tenga éxito; ni de justificar cómo esos procesos afectan los objetivos del negocio y la estrategia.

La empresa no puede hacer una evaluación realista del rendimiento de los procesos de negocio existentes para identificar las brechas de rendimiento.

La empresa no es capaz de determinar con precisión cómo deben asignarse los recursos entre los procesos críticos.

El gerente debe hacerse las siguientes preguntas para descubrir los verdaderos problemas:

¿Cuáles son las capacidades que deben desarrollarse para lograr los objetivos establecidos en la estrategia?

¿Tiene una visión clara para el futuro de su negocio (Mazzarol, 2014)?

¿Cuál es el nivel de rendimiento requerido para que este proceso crítico específico desarrolle esas capacidades?

¿Cuál es el nivel de rendimiento existente de cada proceso crítico?

¿Tiene un plan de negocios formal y escrito que revisa regularmente (Mazzarol, 2014)?

¿Analiza los planes comerciales para asegurarse de que haya suficiente capacidad para respaldar los cambios en el entorno comercial dentro de escalas de tiempo limitadas (Mazzarol, 2014)?

¿Cómo se van a minimizar o eliminar las brechas en el rendimiento?

¿Cuáles son los recursos asociados necesarios para hacerlo?

### ***Verificación Estratégica***

La evaluación es un proceso sistemático e integral que se implementa para verificar el progreso en el cumplimiento de metas, de los objetivos estratégicos y líneas de acción prioritarias. Al comparar el rendimiento real con los resultados esperados se logra la retroalimentación necesaria para que la empresa evalúe y tome medidas correctivas, según se necesite (Burin, 2018).

La verificación de la estrategia según David (2003), se vuelve cada vez más difícil con el tiempo por muchas razones. Las economías domésticas y mundiales eran más estables en años anteriores, los ciclos de vida de los productos eran más largos, los ciclos de desarrollo de productos eran más prolongados, el avance tecnológico era más lento, los cambios ocurrían con menor frecuencia, había menos competidores, las empresas eran débiles y había más industrias reguladas.

Según Endeavor (2022), la estrategia de cualquier empresa refleja lo que su equipo fundador está imaginando a largo plazo. Es una intención que mueve a la acción, pero con la suficiente flexibilidad para cambiar si fuera necesario. Así, las instancias de evaluación de la estrategia suelen ser momentos claves de inspiración.

Por esta razón, esa estrategia debe verificarse continuamente porque el negocio y el mercado son entidades vivas que cambian y evolucionan con el tiempo y lo que es válido hoy puede no serlo mañana (International Trade Centre [ITC], 2014).

Según International Trade Centre (2014), los síntomas que se presentan cuando un negocio carece de habilidades para verificar su estrategia son los siguientes:

El gerente no podría identificar claramente las fuentes de información utilizadas para el diseño de la estrategia, ni dar una justificación de por qué se utilizaron esas fuentes de información y cuál fue su importancia relativa en el proceso.

La estrategia parece requerir el desarrollo de demasiadas capacidades y/o procesos nuevos, y el negocio no parece tener suficientes recursos para hacerlo.

No está claro que una vez implementada la estrategia tal como fue diseñada por el gerente, la empresa podrá maximizar su poder de negociación y convertirse en los proveedores preferidos del mercado.

Para descubrir los verdaderos problemas se debe hacer las siguientes preguntas:

¿La estrategia es consistente con la realidad del mercado y las condiciones ambientales existentes y previsibles?

¿La estrategia es apropiada para la empresa teniendo en cuenta sus recursos y capacidades?

¿La empresa cumple sus objetivos y la estrategia proporciona los resultados esperados?

¿Han cambiado las condiciones externas y/o internas de una manera que podría invalidar la estrategia seleccionada?

### **Pronóstico**

El pronóstico es vincular los errores de gestión con los objetivos de la empresa. Según Vergara Ibáñez (1973) como se citó en Córdoba (1998), el pronóstico se define como “estimaciones de los posibles eventos, desenlaces o situaciones que se presentarán en el futuro determinado o ciertos aspectos internos o externos de interés para la empresa y organización, los cuales se estiman mediante un análisis sistemático del porvenir”.

Los pronósticos se emplean en el proceso de establecimiento de objetivos tanto de largo como de corto plazo, constituyéndose así en bases para el desarrollo de planes, a nivel general y en las distintas áreas del diagnóstico.

Una vez que se hace un diagnóstico, se necesita decir lo que es probable que ocurra si las circunstancias actuales continúan como están. Esta es la etapa en la que se relaciona la situación actual a uno o más de los errores de gestión identificados, que en efecto dificultarán el logro de los objetivos (International Trade Centre [ITC], 2014).

#### ***Pronóstico del Conocimiento de la Competencia***

El monitoreo de la competencia permite predecir los movimientos del mercado; las respuestas que este da y los cambios estratégicos que puede realizar la competencia. Conocer las posibles respuestas del mercado puede evitar errores de comercialización y grandes pérdidas financieras para una empresa.

La falta de comprensión de los competidores conducirá a costosos errores de comercialización y podría tener implicaciones financieras perjudiciales para la empresa (Balaguer, 2017).

Si una empresa se anticipa a las respuestas del mercado y sus demás competidores no están preparados, puede aprovechar esas ventajas para adelantarse en el mercado a las demás empresas.

Al no evaluar las fuerzas competitivas, y no identificar las ventajas competitivas (o amenazas), entonces las decisiones de los directivos en asuntos de mercado no forman parte de una estrategia, ignorando las fuerzas competitivas, y el efecto de sus acciones.

#### ***Pronóstico de la Segmentación***

Según Oscar Montalvo (2010), al no formular una segmentación de mercado claro, por tanto, la empresa no tiene mercado objetivo (o meta), y desconoce cuáles serían los segmentos de mercado en los cuales la venta de su producto tendría éxito.

Al ofrecer producto sin haber definido el mercado en el cuál desea competir; por tanto, ofrece su producto a todo el mercado. El resultado de su esfuerzo por competir está sujeto al azar.

Al desconocer el potencial de mercado y las ventas de la industria, entonces no podría anticipar el posible comportamiento de las ventas futuras, con incertidumbre acerca de sus posibilidades futuras.

Con una mala segmentación la empresa no podrá:

Incrementar la posibilidad de satisfacer las necesidades de cada segmento de mercado.

Seleccionar las estrategias más adecuadas para cada segmento.

Aprovechar de los recursos y disminución de los costos.

Descubrir nuevos nichos de mercado.

Mejorar la imagen del negocio y favorecer una mayor ventaja competitiva.

Un mal estudio del mercado y de sus variables, puede hacer que el producto o servicio no llegue al público deseado.

### ***Pronóstico de Focalización***

Como lo mencionó Marc Emmer (2020), una de las barreras más significativas para el crecimiento es la falta de focalización. En ausencia de objetivos muy específicos, las empresas sufren mensajes poco claros y, por lo tanto, desalineación entre las áreas por ejemplo ventas y marketing. Según Infoautónomos (2022), una página web de referencia en información y servicios para autónomos emprendedores y pymes, dirigirse al público equivocado es una pérdida de tiempo y dinero y como pronósticos; la estrategia de marketing pasará inadvertida. En el peor de los casos puede dañar la imagen de marca del negocio.

### ***Pronóstico de Posicionamiento***

Según el sitio web Mejora Tu Carrera Profesional (2019) en su artículo sobre errores en posicionamiento de marca, los siguientes son los pronósticos más probables de un trabajo de posicionamiento mal hecho. La empresa se puede encontrar en un:

Subposicionamiento lo cual es una falla frecuente cuando la marca y su principal competidor comparten varias características y resulta difícil diferenciarlas. ¿Conclusión? Los consumidores no tienen pleno conocimiento de ella y es percibida como inferior a la competencia.

Sobreposicionamiento se presenta cuando, con el firme objetivo de vender y obtener la máxima rentabilidad, la marca ofrece más de lo que puede cumplir. ¿Qué ocurre en este caso? El usuario se siente defraudado ante el bien o servicio real, anhelando las bondades del bien o servicio promocionado.

Posicionamiento dudoso que se evidencia cuando la empresa se esfuerza en que una de sus marcas gane visibilidad, pero, por más que invierta talento, tiempo y dinero en ello, el público objetivo no se hace permeable a esas estrategias; permanece inmune a sus mensajes promocionales. ¿Resultado? Percibe a la marca como incapaz de cumplir con sus promesas.

Posicionamiento confuso lo cual se debe a un público objetivo poco o mal estudiado. ¿Cómo termina la historia? Mal, como no podía ser de otro modo ya que algunos consumidores tienen una imagen del bien o servicio en cuestión, mientras que otros asocian al mismo ideas disímiles.

### ***Pronóstico de la Planeación Estratégica***

La carencia de un plan estratégico en la empresa traería como resultado la disminución progresiva de las ventas, y por tanto una insuficiencia de recursos económicos en la empresa que podría ocasionar la quiebra del negocio. Sí la empresa no cuenta con una administración apropiada acorde con sus necesidades, sus competidores llevarían una gran ventaja competitiva en el mercado (Bombón y Virginia, 2010).

Según José Luis Solorzano (2011), la falla en la planeación estratégica es propiamente en la formalización, los sistemas no hacen mejor las cosas o casi tan bien como las personas. Es la falla de la previsión, de predecir discontinuadas, de programar para promover creatividad, de suplir los datos duros por los suaves, de hacer catálogos para manejar dinámica. Ha llegado a ser claros que los sistemas no han logrado ofrecer medios para manejar el gran cúmulo de información de los cerebros humanos; de hecho, a veces han empeorado las cosas.

### ***Pronóstico de Verificación Estratégica***

Según Ana Godínez y Gustavo Hernández (2015), la verificación es la piedra angular de cualquier planeación estratégica, sin esta etapa del proceso:

Las personas fácilmente se pierden en el día a día.

Pueden ver los planes como un simple ejercicio en lugar de verlos como la base para el éxito de las organizaciones.

Los líderes fallan ya que no tiene absolutamente claro que deben de lograr y cuando lo deben de haber alcanzado.

Todo sale de control: los presupuestos, los gastos, los objetivos la comunicación, los resultados y muchas veces las organizaciones enteras.

### **Lista de Recomendaciones**

A continuación, se presenta una lista de recomendaciones para cada una de las seis diferentes áreas del diagnóstico de la competencia estratégica. Las recomendaciones son basadas en los pronósticos listados anteriormente.

### ***Conocimiento de la Competencia***

Para que las empresas alcancen el éxito en un mercado altamente competitivo, todas las decisiones relacionadas sobre estrategias y tácticas de marketing que van a implementar deben fundamentarse con la forma de actuar y de reaccionar de los competidores. Por otra parte, los aspectos más relevantes que las empresas deben conocer sobre sus competidores se basan en el conocimiento sobre sus productos, precios, procesos de comunicación y de distribución (Quiroa, 2020).

Se recomienda que las empresas:

Ven más allá de una simple búsqueda de Google: Es claro que Google es por donde toda investigación de los competidores debe empezar, sobre todo para localizar competidores de los que nunca se han oído hablar. Pero es necesario que se da un paso más allá del popular buscador más que todo para saber el estado de la situación económica y la evolución de la propiedad industrial de la competencia.

Monitorizan los cambios en las páginas web de la competencia: Hoy por hoy la mayoría de los negocios tienen una página web. Esto hace que se debe pasar de vez en cuando por la web de sus competidores y mirar las novedades.

Se deben escuchar activamente a la competencia en prensa online y redes sociales: La competencia es activa en redes sociales y tendrá sus propios perfiles donde se puede escarbar para

lograr información interesante sobre ella. También en estas redes sociales se puede descubrir cosas de la competencia por medio de lo que comentan sus clientes.

Vigilan los desarrollos industriales de los competidores: Si la empresa es una de esas donde la propiedad industrial y las patentes están en plena efervescencia, entonces saber que desarrollos están llevando los competidores es básico.

Interrogan a los clientes de la competencia y a sus propios clientes: Cuando se trata de obtener información acerca de la competencia, se puede preguntar a los clientes ya que existe la posibilidad de que estos hayan trabajado o trabajen con los competidores.

Preguntan a los proveedores: Si la empresa se encuentra en una industria donde lo normal es compartir los mismos proveedores que la competencia, se puede sacar algo de información sobre estos. Se puede obtener informaciones más generales preguntado por el volumen de ventas de un producto en el último mes, o cuanto están vendiendo de nuevas calidades.

Hacerse pasar por un cliente: En ocasiones, disponer de un conocimiento profundo sobre los competidores solo es posible hablando con ellos directamente. En estos casos lo mejor es subcontratar este tipo de trabajos. Se puede hacer elaborando un cuestionario breve tratando de averiguar:

Precios.

Tipos de ofertas.

Características del producto.

Elementos que se considera relevantes.

Y luego evalúa:

Tiempo de respuesta.

Como han atendido.

Proceso de venta.

De esta forma se puede aprender como diferenciar el proceso de venta del de la competencia.

Suscribir a los boletines de noticias de la competencia ya que es una forma directa de obtener información del competidor sin que se entere.

Realizan un informe mensual: Actualiza la información de la competencia por lo menos una vez al mes. De esta forma se está siempre al día de lo que ocurre con la competencia. Investigar a la competencia es una responsabilidad y un trabajo que no acaba nunca; es igual que vender.

### ***Segmentación***

Para desarrollar una correcta segmentación es conveniente tener en cuenta que, el objetivo principal de segmentar el mercado es aumentar la productividad de los vendedores a través de la optimización de la rentabilidad de los clientes. Se deben cumplir dos fases de ejecución para segmentar el mercado. En primer lugar, se debe tener claro cuál van a ser los criterios de segmentación y la segunda fase por desarrollar, es determinar los criterios de agrupación del segmento. Criterios para identificar el segmento de clientes objetivo (Jordana, 2009).

Para realizar una segmentación de mercado útil es necesario tener claras las características de cada grupo o sector. Deben ser:

Identificables.

Accesibles.

Diferentes entre sí.

Estables en el tiempo.

Representativos a nivel de ventas.

Útiles en la estrategia comercial.

Según Carlos Jordana (2009), la segmentación debe estar basada en los datos cuantitativos y también en los datos cualitativos. La fase cualitativa da respuestas sobre las actitudes que hay detrás del comportamiento del consumidor. Ésta ayuda a la empresa a hacer categorías sobre el modo de actuar de los consumidores, el porqué de la compra y los usos del producto. Pero no puede valerse solo de los motivos cualitativos, ya que no se puede, por ejemplo, determinar el precio del producto sin hacer un análisis cuantitativo, que nos lleve al precio óptimo real.

De la misma forma que no se pueden omitir datos cualitativos o cuantitativos, éstos se deben analizar de forma conjunta, no se puede aislar e interpretar un resultado de forma individual, esto llevaría a usar aquellos datos que son más favorables para la empresa, pero no sería real.

Los siguientes pasos son recomendados para segmentar mejor el mercado:

Identificar las variables de la segmentación.

Desarrollar los perfiles de cada segmento: Con el segmento o segmentos claros hay que representar fielmente al público objetivo. La representación debe ser detallada, “con nombre y apellidos” para que surta efecto. El buyer persona o cliente ideal debe estar fielmente representado. Determina su forma de ser, su modo de interactuar y sus hábitos de consumo.

Evaluar el atractivo de cada segmento: Llegados a este punto es probable que se tiene una decena de segmentos sobre la mesa. No todos serán igual de rentables.

Establece su potencial. ¿Cómo de grande es el segmento? ¿Cuál es su potencial de ventas? ¿Está muy competido? Respondiendo a esas cuestiones se tendrá las claves para continuar con el siguiente paso.

Seleccionar los segmentos objetivos: La elección de un segmento de mercado debe realizarse en función de su potencial actual y futuro, así como de una razonable valoración de la competencia existente en el mismo.

Identificar acciones para cada segmento: una vez determinados los segmentos es necesario identificar las posibles acciones para posicionarse. La creación de una nueva línea de productos o servicios, la mejora de un producto o el desarrollo de un nuevo canal de comunicación son algunas de esas acciones. Todas ellas deben ir adaptadas a ese pequeño nicho o segmento.

Tomar acción en cada segmento: Pasar a la acción marca la diferencia. Es un paso obvio y que se da por supuesto, pero conviene recordarlo para evitar la tan frecuente “parálisis por análisis”. Ejecuta el plan lo antes posible. Aplica las acciones de posicionamiento escogidas para cada segmento de mercado.

Evaluar el rendimiento: La fase de evaluación es fundamental por una sencilla razón: lo que no se mide no se puede mejorar.

Es necesario establecer un sistema de evaluación. Midiendo y analizando el rendimiento de cada uno de estos segmentos se podrá comprobar si la segmentación ha sido correcta o si necesita ajustes para llegar al ansiado buyer persona. A veces es más rentable un pequeño segmento en el que se ocupa una posición exclusiva o dominante que un gran segmento en el que se compite con docenas de marcas.

Una buena segmentación y agrupación basada en la involucración de todo el personal y con especial cuidado en la rentabilidad, puede tener un impacto muy fuerte en el largo plazo de una empresa (Jordana, 2009).

### **Focalización**

Las recomendaciones de focalización son varios factores los cuales combinados permiten al negocio tener un crecimiento remarcable.

Se debe definir nichos y especialidades que permiten a las empresas enfocar los recursos (Emmer, 2020).

Se necesita conocer al público. Se debe enfocar la estrategia global en la dirección correcta. Según Rosario Peiró (2019) estas son las pautas más importantes para enfocar de manera correcta. Es importante realizar una serie de cuestiones e investigaciones previas para poder definirlo al máximo.

Saber a qué tipo de sexo va dirigido el producto de la empresa. Hay que definir y segmentar, un producto no sirve para todo el mundo. Sería imposible contentar a la humanidad entera.

Definir un rango de edad determinado. Se pueden crear grupos por edades, y dentro de esta opción escoger el más adecuado según las necesidades del producto y su uso.

Conocer la cultura del país al que se dirige la marca. No es lo mismo vender productos a Rusia que tendrá una serie de características, cultura, que hacerlo en España o Japón. Es importante saber estos detalles para poder definir a la perfección el target.

La profesión de la gente a la que va dirigido el producto.

Conocer sus aficiones, y que hacen en su tiempo libre.

### ***Posicionamiento***

Una estrategia de posicionamiento de marca debe valorarse como un proyecto trascendental en toda empresa, por lo cual requiere de planificación, análisis y esfuerzo.

En primer lugar, se necesita hacer un estudio que permita detectar el nivel de visibilidad y autoridad actual de la empresa, para luego trazar objetivos de progreso coherentes, realistas y estratégicos.

Una vez se tiene claro este punto, se necesita tomar en cuenta diferentes acciones y factores claves desde el inicio hasta el final de las estrategias. Algunos de estos son:

Descubrir las necesidades y preferencias del consumidor: Para posicionarse en un segmento de mercado se necesita saber qué quieren y buscan los consumidores que forman parte de este. Las estrategias de encuestas, entrevistas, grupos focales deben brindar acceso a estos conocimientos.

Segmenta el mercado para mejorar la experiencia del cliente: En marketing nunca se trabaja con público en general, por lo tanto, lo principal es definir claramente cuál es el segmento de mercado. Es para eso que se crea buyer persona, pues es la que dará la información para posicionar la marca en la jornada de compra.

Vincula la marca a los beneficios del producto y hazlo público a través de la publicidad: El tema ahora es elegir el tipo de posicionamiento más adecuado para la audiencia y transmitir los valores a través de una propuesta visual en el contexto de un plan de comunicación para posicionar la marca en el entorno y asociarla a dichos valores.

Colocarla en el mercado a través de un plan de marketing: Es necesario crear un plan de marketing para dejar clara la solución que la marca ofrece, cuál es la oferta de valores agregados en el proceso de compra y cómo será adquirida.

Mejorar la experiencia, publicitar valores, tener una oferta de servicio/producto clara y fácil de recordar y asociar todo eso a la identidad visual. Así se posiciona mejor una marca en el mercado.

### **Planeación Estratégica**

Según Ana Godínez y Gustavo Hernández (2015) los planes estratégicos exitosos requieren 3 elementos claves que deben estar siempre presentes a cada momento del día, estos son:

Formato claro y entendible.

Enfoque Láser y

Seguimiento constante y con retro alimentación.

Las organizaciones deben implementar varias medidas para garantizar una planificación e implementación estratégicas exitosas. Según Baroto at al. (2014), en las organizaciones:

El proceso de presupuestación debe estar vinculado a los procesos estratégicos para asegurar el financiamiento adecuado de las actividades estratégicas.

Todos los empleados de la organización deben comprender los planes estratégicos de la organización y contribuir a la realización de los objetivos estratégicos de la organización.

Comprender la dinámica global en el entorno empresarial para que los factores externos no embosquen y paralicen la implementación estratégica.

Debe establecerse una motivación adecuada para alentar al personal a cumplir los objetivos estratégicos de la organización.

Las organizaciones deben contratar, capacitar y retener personal calificado para respaldar los procesos estratégicos además de motivarlos para cumplir.

Deben identificarse, desarrollarse e implementarse estrategias correctas y evitar la ejecución de estrategias incorrectas.

Jackie Wiles (2020) recomienda los objetivos fijados es decir que la empresa desarrolle una lista priorizada de objetivos con pasos discretos y medibles que describan cómo se logrará una meta específica. Cada objetivo comercial estratégico puede estar respaldado por unos pocos objetivos con un horizonte temporal de uno o dos años.

Los objetivos deben ser específicos, medibles, procesables, relevantes y vinculados a una fecha límite a corto plazo para garantizar la finalización oportuna. Desarrolle un plan de acción que

estipule cómo se cumplirán los objetivos, incluidas medidas específicas para realizar un seguimiento del progreso y métricas que sean sólidas pero lo suficientemente simples para cuantificar ese progreso de manera efectiva.

Ana Godínez y Gustavo Hernández (2015) recomiendan que el proceso de planeación debe ser fluido y orgánico permitiendo que el plan fluya y crezca es por esto que la velocidad, la simplicidad y versatilidad son las características principales que se debe establecer.

### ***Verificación Estratégica***

Según David (2008) la evaluación de la estrategia incluye tres actividades básicas:

Examinar las bases subyacentes de la estrategia de una empresa.

Comparación de los resultados esperados con los resultados reales.

Tomar acciones correctivas para asegurar que el desempeño se ajusta a los planes.

No es posible formular y ajustar la estrategia a las circunstancias cambiantes sin una evaluación de estrategia buena o efectiva. La evaluación de la estrategia constituye un paso esencial en el proceso de guiar a una empresa en su proceso de implementación de la estrategia. Por lo tanto, la evaluación de la estrategia debe ser un intento de mirar más allá de los hechos obvios con respecto al estado de un negocio y, en su lugar, evaluar factores y tendencias más fundamentales que influyen en el éxito del negocio (Glueck, 1980).

Los siguientes criterios se pueden utilizar para probar una estrategia:

**Coherencia:** La estrategia debe presentar metas y políticas de la organización mutuamente consistentes.

**Consonancia:** La estrategia debe representar una respuesta adaptativa al entorno externo dinámico ya los cambios críticos que ocurren durante el proceso de implementación de la estrategia.

**Ventaja competitiva:** La estrategia debe prever la creación y el mantenimiento de una ventaja competitiva en el área de actividad seleccionada de la organización.

**Viabilidad:** la estrategia debe ser asequible y no debe crear subproblemas irresolubles durante la ejecución de la estrategia.

## Desarrollo de la Aplicación

Para el desarrollo de la aplicación se usó bubble.io. Bubble.io es un marco de desarrollo de aplicaciones sin código que permite diseñar, desarrollar, alojar y escalar aplicaciones sin escribir ningún código. Bubble.io alberga actualmente cientos de miles de aplicaciones web con millones de usuarios, que van desde proyectos de pasatiempos y empresas emergentes hasta empresas y universidades de Fortune 500 por ejemplo aplicaciones como Woume y Homeflow revolucionando la forma en que las empresas inmobiliarias recopilan, evalúan y publican datos de propiedades residenciales (Amliesolutions, 2022).

Fast Company honró a Bubble como el puesto número 5 en su lista de las empresas pequeñas y poderosas más innovadoras (Chen, 2021).

Buble ofrece las bases principales para el desarrollo de una aplicación las cuales son:

Diseño de arrastrar y soltar: Con el editor visual, las aplicaciones se pueden diseñar rápidamente y obtener una vista previa de inmediato.

Potente motor de flujo de trabajo: El editor de flujos de trabajo te permite asignar acciones y flujos de trabajo a los elementos de tu página.

Base de datos cifrada incorporada: Su aplicación viene con una base de datos única, con todas las funciones y personalizable ya configurada.

Alojamiento seguro y escalable: Después de diseñar su aplicación, implementarla para una audiencia en vivo se realiza literalmente con un solo clic.

La razón principal por la que se usó esta plataforma para crear la aplicación es por su facilidad de acceso, por la cantidad tiempo requerido para aprender a manejar el software y por el bajo costo requerido. El software permite desarrollar completamente la aplicación sin pagar, solo se paga para que la aplicación esté disponible en las tiendas virtuales como PlayStore y AppleStore.

Bubble.io reduce en gran medida el costo y el tiempo de comercialización de nuevas aplicaciones, y reduce el umbral para que las nuevas empresas y las PYMES inviertan en software personalizado que antes estaba reservado para empresas con mucho dinero (Amliesolutions, 2022).

Esta herramienta de diagnóstico se podría crear mediante Excel, pero según Agricultural & Applied Economics Association: AAEA (2020), la flexibilidad que ofrece una herramienta Web no está disponible generalmente cuando se publican artículos de extensión o cuando se desarrollan libros de Excel\macro. Algunos problemas surgieron porque los usuarios experimentaron problemas para utilizar la herramienta en sus computadoras domésticas (por ejemplo, debido al espacio de memoria limitado, problemas de compatibilidad en diferentes versiones de Excel y la incapacidad de usar la herramienta). Además, a medida que las herramientas de decisión basadas en Excel se vuelven más complejas, surgieron problemas crecientes debido a la cantidad de pasos complicados que estaban condicionados a que el usuario ingresara una entrada precisa en el anterior.

Dada la funcionalidad de las aplicaciones web, la facilidad de uso y la compatibilidad con teléfonos inteligentes y tabletas, se determina que las aplicaciones web eran un vehículo más viable para difundir la investigación aplicada a los clientes de extensión que utilizan análisis de datos más sofisticados y en tiempo real.

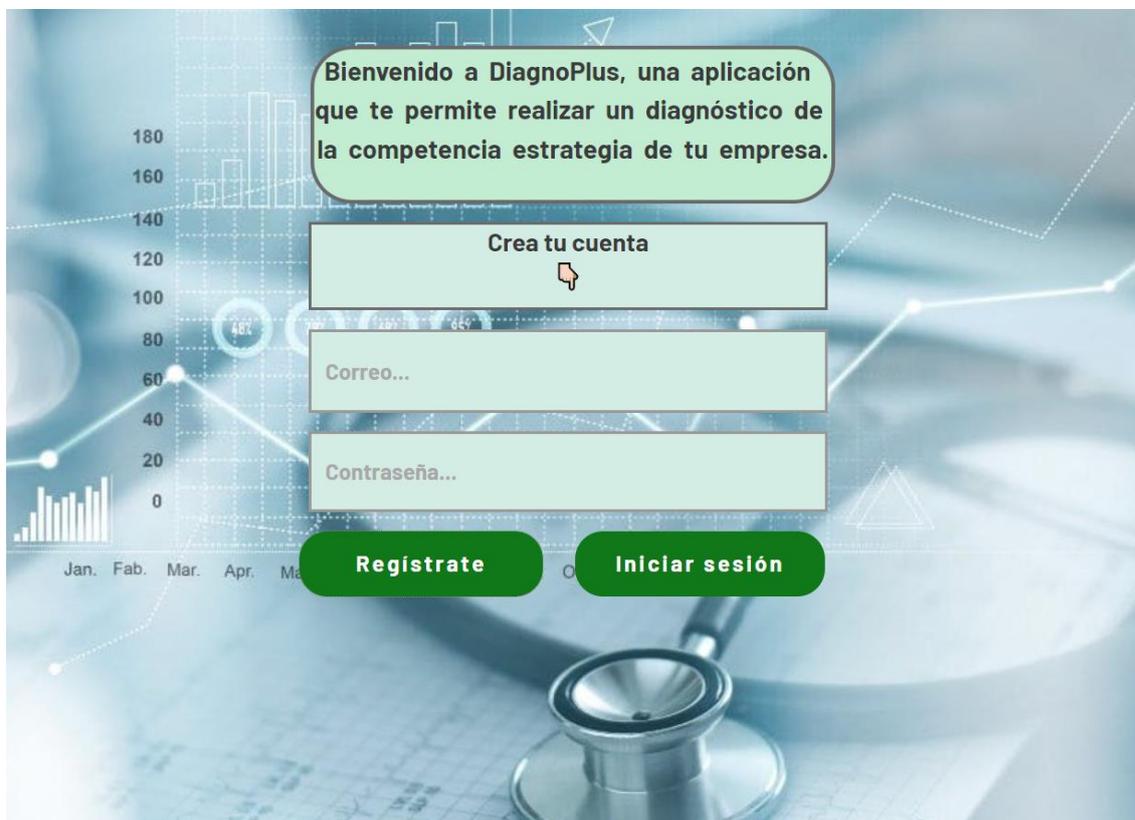
### **¿Como Funciona la Aplicación?**

#### ***Creación de Cuenta***

Como toda aplicación, para ingresar los usuarios tienen que crear un cuenta con sus correos de Gmail. Este paso es muy importante para que todos los usuarios tienen lo que se puede decir su parte privada a dentro la aplicación. La cuenta del usuario le permite iniciar sesión en la aplicación. Las cuentas de los usuarios tienen asignado un nombre de usuario y una contraseña. Como se puede observar en la figura 1, los usuarios tienen donde crear una cuenta nueva y al tener ya una cuenta cuando ingresan de nuevo a la aplicación solo tienen que ingresar sus datos e iniciar una nueva sesión.

**Figura 1**

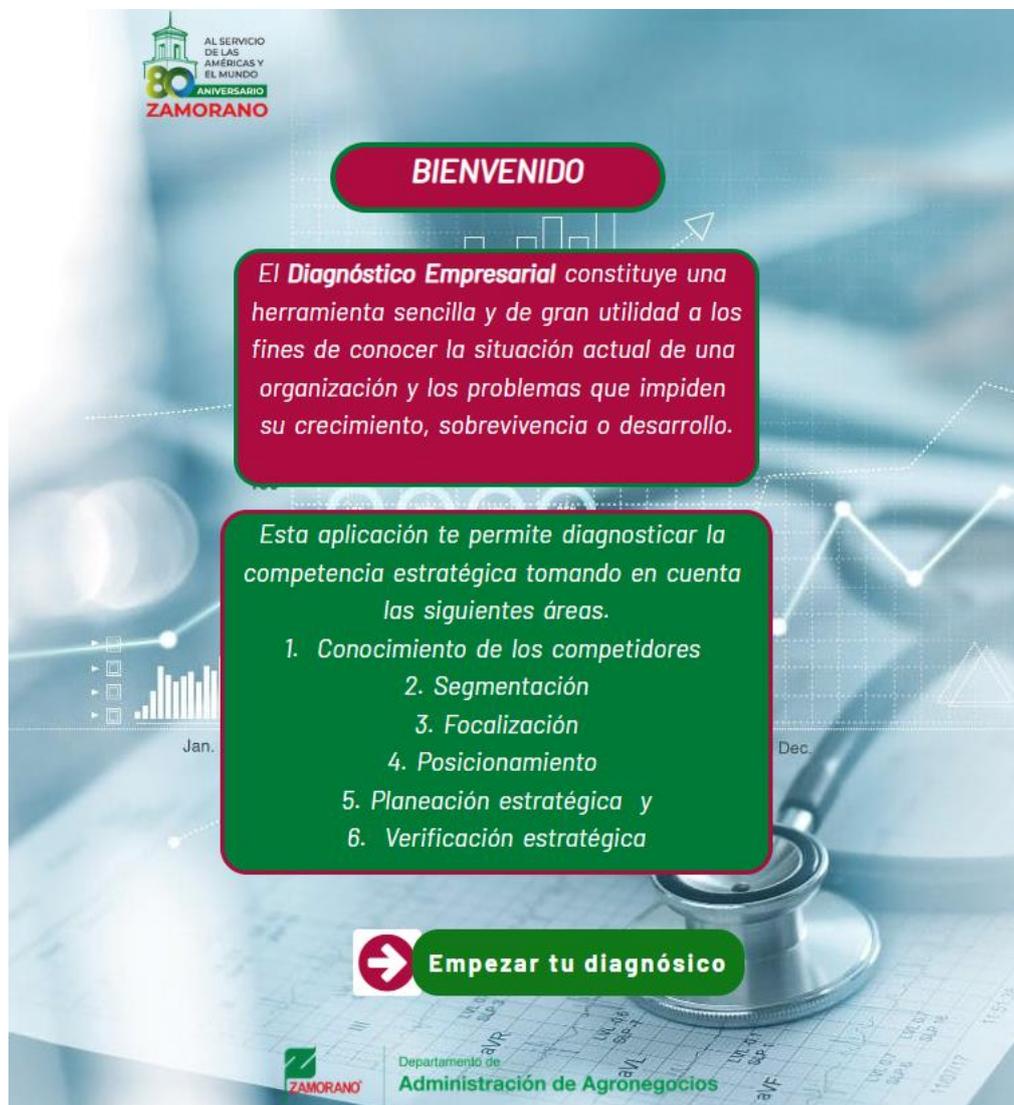
*Apartado de "Creación de Cuenta" e "Iniciar Sesión"*



Al crear su cuenta el siguiente apartado de la aplicación es una bienvenida y una breve descripción de esta es decir en que consiste la aplicación y cómo funciona. Este apartado es muy importante porque es el primer contacto del usuario con la aplicación y la información que contiene es crucial para mantener el usuario en la aplicación. Como se puede observar en figura 2, después de la descripción se encuentra un botón de "empezar tu diagnóstico" lo cual permite dar inicio al proceso.

Figura 2

Apartado de "Bienvenido" y breve descripción de la herramienta.



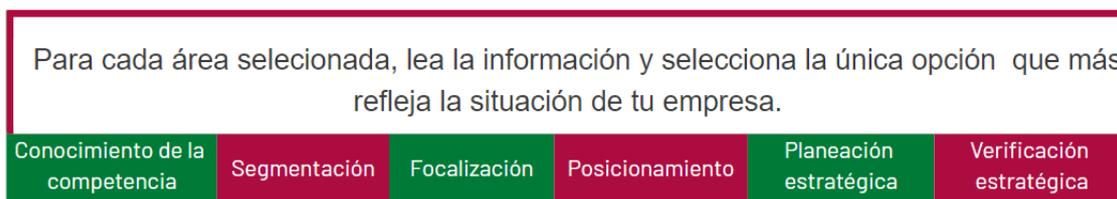
Al dar clic en el botón de "Empezar tu diagnóstico", los usuarios están comprometidos a leer y contestar las preguntas con sinceridad si quieren un diagnóstico que refleje la situación de sus empresas.

Al iniciar el proceso, se presenta las seis áreas del diagnóstico descritas en la figura 3. El usuario tiene que hacer clic sobre cada una para desplegar la información que se debe leer antes de elegir criterios. La información es para tener una comprensión clara del área que se está evaluando. Como se observa en la figura 4, el usuario tiene que escoger de una lista de criterios cuál o cuáles son los criterios que considera presentes en su empresa. El usuario tiene la posibilidad de elegir si ningún

criterio está presente al igual que si todos los criterios están presentes. En la misma figura 4 se puede observar dos botones: "Ver Preguntas" y "Esconder Preguntas". Estos últimos están presente en cada área del diagnóstico y permiten al usuario ver una lista de preguntas que se puede hacer a sí mismo para elegir el o los criterios con fundamentos.

### Figura 3

*Las seis áreas del diagnóstico*



Selecciona área por área para ver las informaciones y los criterios.

Figura 4

Información, preguntas y criterios del área de Conocimiento de los Competidores

Lea la información y selecciona la única opción que más refleja la situación de tu empresa.  
\*Opcional: Puedes leer las preguntas que debes hacer a ti mismo antes de seleccionar criterio.

### Conocimiento de la competencia

Una empresa en curso necesita identificar, analizar y realizar un seguimiento de sus competidores nacionales e internacionales actuales para entrar o permanecer en una posición competitiva. Específicamente, cuando la oferta del negocio es una innovación, también sería necesario el conocimiento de los competidores potenciales. El conocimiento de las estrategias de los competidores es esencial para hacer una oferta competitiva a los compradores objetivos. El conocimiento de las estrategias de los competidores y sus capacidades de represalia es esencial para diseñar estrategias efectivas.

Asegúrate antes de seleccionar y selecciona una sola respuesta

Ver preguntas

Esconder preguntas

<b>A</b>	<p>■ Se desconocen las necesidades específicas y deseos de los compradores que la competencia está satisfaciendo.</p>	<b>■ A y B</b>
<b>B</b>	<p>■ Tu negocio carece de procedimientos para monitorear información de la capacidad de respuesta de sus competidores.</p>	<b>■ A y C</b>
<b>C</b>	<p>■ Tu negocio carece de procedimientos establecidos para monitorear información de la reacción de los clientes a las estrategias de la competencia.</p>	<b>■ B y C</b>
<b>D</b>	<p>■ Ninguno de los criterios esta presente en tu empresa.</p>	<b>■ A, B y C</b>

➔ **Siguiente área**

Cada una de las áreas, como se puede observar en la figura 4, presenta un conjunto de criterios que genera unas salidas (resultados), los cuales son cuantitativos, es decir cada criterio tiene un indicador numérico de diagnóstico a través de un diagrama de radar para presentar los resultados. El cuadro siguiente muestra los puntajes asociados a cada criterio.

**Cuadro 1***Puntaje de los criterios*

Cuadro de puntaje	
Ningún criterio seleccionado	100 puntos
1 criterio seleccionado	67 puntos
2 criterios seleccionados	33 puntos
3 criterios seleccionados	0 punto

Los criterios se consideran problemas detectados en la empresa por lo que, en este contexto, al seleccionar los 3 criterios (A, B y C) mencionados el usuario obtendrá un cero como puntaje. Al contrario, si el usuario no escoge ningún criterio (es decir la opción D) su puntaje es de 100 es decir la empresa está haciendo bien las cosas en esta área. Esta dinámica funciona igual para las demás áreas de evaluación.

Navegando hasta la última área del diagnóstico la cual es la verificación estratégica donde se encuentra un botón “Ver Resultados”, el cual como su nombre lo indica permite ver el resultado del diagnóstico (figura 5).

Figura 5

Información y criterios del área de Verificación Estratégica con botón "Ver Resultados"

Verificación estratégica

Verificar una estrategia no es más que repasar los elementos de una estrategia y probar los conceptos e hipótesis utilizados durante el diseño de esa estrategia. Las decisiones estratégicas erróneas basadas en suposiciones no verificadas pueden ser fatales o tener un impacto negativo severo en las empresas. A lo largo del ciclo de la estrategia, cualquier suposición hecha debe estar respaldada con suficiente información fáctica. Este proceso es continuo y necesaria para construir y mantener la ventaja competitiva de la empresa. La estrategia debe verificarse continuamente porque el negocio y el mercado son entidades vivas que cambian y evolucionan con el tiempo y lo que es válido hoy puede no serlo mañana.

Asegúrate antes de seleccionar y selecciona una sola respuesta

Ver preguntas

Esconder preguntas

**A** ■ *El gerente no es capaz de identificar de forma clara las fuentes de información utilizadas en el desarrollo de la estrategia. Tampoco de justificar su uso.*

**B** ■ *Parece que la estrategia requiere el desarrollo de demasiados procesos y capacidades nuevos para los cuales parece que el negocio no tiene los suficientes recursos.*

**C** ■ *No está claro que una vez implementada la estrategia el negocio se convierta en el proveedor preferido del mercado.*

**D** ■ *Ninguno de los criterios esta presente en tu empresa.*

■ **A y B**

■ **A y C**

■ **B y C**

■ **A, B y C**

➔
Ver resultados

El apartado de resultados es un resumen de las 6 áreas evaluadas con sus respectivas puntuaciones. La Figura 6 muestra como se ve este apartado.

**Figura 6**

*Apartado de visualización de resultados y botón “Ver Pronósticos”*



En este mismo apartado de resultados, se encuentra un botón “Ver Pronósticos” lo cual como su nombre lo indica permite al usuario ver los pronósticos de su diagnóstico.

El pronóstico está relacionado con los resultados es decir haciendo uso de los resultados, se conoce que podría pasar con la empresa si no se mejora el desempeño en las dimensiones donde obtuvo el puntaje más bajo.

A continuación, como se observa en la figura 7, para ver los pronósticos de cada área es cuestión de solo hacer un clic sobre el área deseada o el área en la que tuvo puntaje más bajo. Navegando hasta la última área como es el caso de la figura 8, la cual es la “Verificación Estratégica” se encuentra un botón “ Ir a Recomendaciones” en lo cual al hacer clic se presenta una lista de recomendaciones para cada área previamente diagnosticada.

**Figura 7***Pronósticos de las seis áreas del diagnóstico*

A continuación se presenta el pronóstico de los efectos que puede tener puntajes bajos en cada dimensión de la competencia estratégica. Haciendo uso de los resultados de la sección anterior, conoce que podría pasar con tu empresa si no se mejora el desempeño en las dimensiones donde obtuviste el puntaje más bajo.

Conocimiento de la competencia	Segmentación	Focalización	Posicionamiento	Planeación estratégica	Verificación estratégica
--------------------------------	--------------	--------------	-----------------	------------------------	--------------------------



Selecciona área por área para ver el respectivo pronóstico.

**Figura 8**

*Pronóstico del área de Verificación Estratégica con botón " Ir a Recomendaciones"*

A continuación se presenta el pronóstico de los efectos que puede tener puntajes bajos en cada dimensión de la competencia estratégica. Haciendo uso de los resultados de la sección anterior, conoce que podría pasar con tu empresa si no se mejora el desempeño en las dimensiones donde obtuviste el puntaje más bajo.

Conocimiento de la competencia	Segmentación	Focalización	Posicionamiento	Planeación estratégica	Verificación estratégica
--------------------------------	--------------	--------------	-----------------	------------------------	--------------------------

↓

La verificación es la piedra angular de cualquier planeación estratégica, sin esta etapa del proceso:

- Las personas fácilmente se pierden en el día a día.
- Pueden ver los planes como un simple ejercicio en lugar de verlos como la base para el éxito de la empresa.
- Los líderes fallan ya que no tienen absolutamente claro que deben de lograr y cuando lo deben de haber alcanzado.
- Todo sale de control: los presupuestos, los gastos, los objetivos, la comunicación, los resultados y muchas veces la empresa entera.


**Ir a recomendaciones**

De la misma manera como en el pronóstico, estando en el apartado de recomendaciones (figura 9), el usuario puede navegar de un área a otra solo haciendo clic sobre el área por lo cual quiere ver las recomendaciones.

Al llegar en el área de Verificación Estratégica donde encontrará el botón "Finalizar ", al hacer clic se da por finalizar el diagnóstico y se abre un apartado con agradecimiento y un enlace en dado caso que el usuario quiere evaluar la aplicación (figura 10) y finalmente se encuentran los contactos del encargado de la aplicación en dado caso que el usuario quiere entrar en contacto con él por un diagnóstico más especializado.

**Figura 9**

*Recomendaciones para las 6 áreas del diagnóstico.*

A continuación, se presenta una lista de recomendaciones para mejorar la situación de tu empresa. Enfócate en una o las dos dimensiones en que obtuviste el puntaje más bajo y haz un plan de acción para mejorar.

Conocimiento de la competencia	Segmentación	Focalización	Posicionamiento	Planeación estratégica	Verificación estratégica
--------------------------------	--------------	--------------	-----------------	------------------------	--------------------------



Selecciona área por área para ver las respectivas recomendaciones.

Figura 10

Recomendaciones del área de Verificación Estratégica y botón "Finalizar"

A continuación, se presenta una lista de recomendaciones para mejorar la situación de tu empresa. Enfócate en una o las dos dimensiones en que obtuviste el puntaje más bajo y haz un plan de acción para mejorar.

Conocimiento de la competencia	Segmentación	Focalización	Posicionamiento	Planeación estratégica	Verificación estratégica
--------------------------------	--------------	--------------	-----------------	------------------------	--------------------------

↓

La evaluación de la estrategia debe ser un intento de mirar más allá de los hechos obvios con respecto al estado de un negocio y, en su lugar, evaluar factores y tendencias más fundamentales que influyen en el éxito del negocio.

Los siguientes criterios se pueden utilizar para probar una estrategia

- a) **Coherencia:** La estrategia debe presentar metas y políticas de la organización mutuamente consistentes.
- b) **Consonancia:** La estrategia debe representar una respuesta adaptativa al entorno externo dinámico ya los cambios críticos que ocurren durante el proceso de implementación de la estrategia.
- c) **Ventaja competitiva:** La estrategia debe prever la creación y el mantenimiento de una ventaja competitiva en el área de actividad seleccionada de la organización.
- d) **Viabilidad:** la estrategia debe ser asequible y no debe crear subproblemas irresolubles durante la ejecución de la estrategia.



**Figura 11**

*Apartado final de la aplicación*

*Gracias por usar mi aplicación.  
Por favor en el siguiente link evalua la aplicación  
según tu experiencia.*

 <https://forms.gle/w5aEWcd9b1VgahDF7>

**Cerrar sesión**

© 2022 DiagnoPlus™

Délide Joseph

Estudiante de Agronegocios

Zamorano, Clase 2022

Contáctame al [+504 992 923 01](tel:+50499292301) o al correo [dellyjoseph10@gmail.com](mailto:dellyjoseph10@gmail.com)



Departamento de  
**Administración de Agronegocios**

Al tener lista la primera versión de la aplicación se hizo una prueba piloto. En esta prueba piloto se envió un enlace de acceso a la aplicación a varios empresarios. Se procuró enviar solo un enlace porque la aplicación se encuentra en desarrollo y no está disponible en ninguna plataforma para descargarla. Para saber la experiencia de los empresarios con la aplicación se diseñó una encuesta en la cual se toma en cuenta el tamaño de la empresa, grado de interés en la aplicación entre otros aspectos. Véase anexo 1 para revisar las preguntas de la encuesta. El enlace de la encuesta se encuentra en el apartado final de la aplicación de manera que al terminar de usar la aplicación los empresarios pueden evaluarla.

## Resultados y Discusión

A continuación, se desglosarán los resultados hasta ahora obtenidos y de relevancia en la estructura del trabajo, la herramienta como estructura conceptual para el diagnóstico de la competencia estratégica de una empresa, y la estructura del Software de aplicación que soporta la herramienta.

Ya que el trabajo está muy ligado a lo que es la estrategia en las empresas: se hizo la siguiente pregunta a los encuestados: “ Qué tan importante creen que es la estrategia para las empresas?” como se puede observar en la figura 12, 100% de los encuestados consideran que la estrategia es muy importante para las empresas.

**Figura 12**

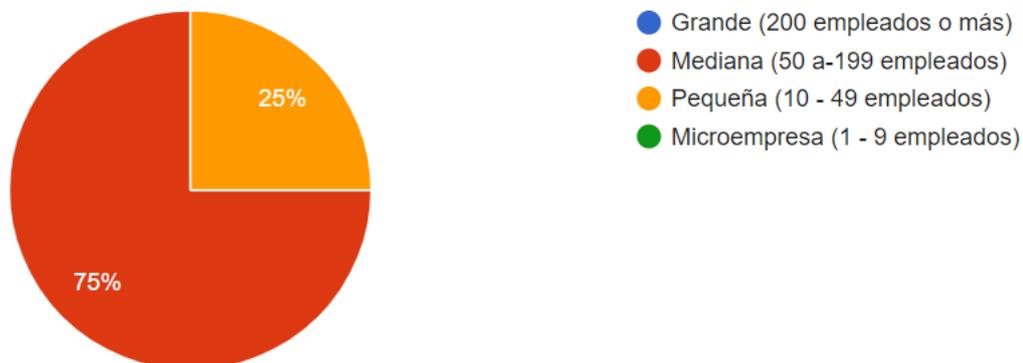
*Importancia de la estrategia en las empresas*



La mayoría de los usuarios son dueños de empresas medianas con un porcentaje de 75% y el resto fueron dueños de empresas pequeñas como se puede observar en la figura 13.

**Figura 13**

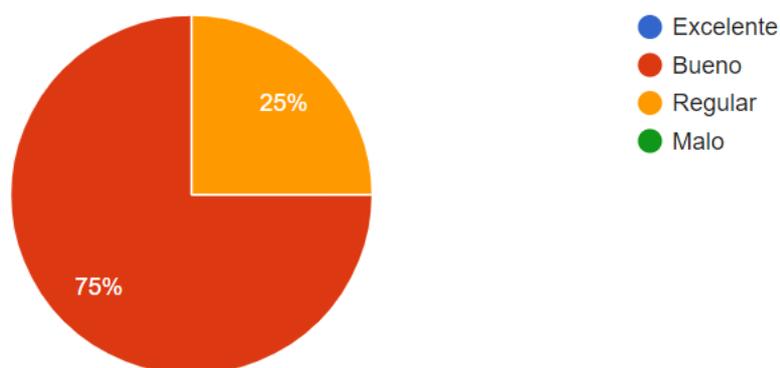
*Tamaño de las empresas encuestadas*



En cuanto a la experiencia general del usuario con la aplicación como se puede observar en la figura 14 el 75% tuvieron una buena experiencia con la aplicación y el resto tuvo una experiencia regular.

**Figura 14**

*Experiencia con la aplicación*

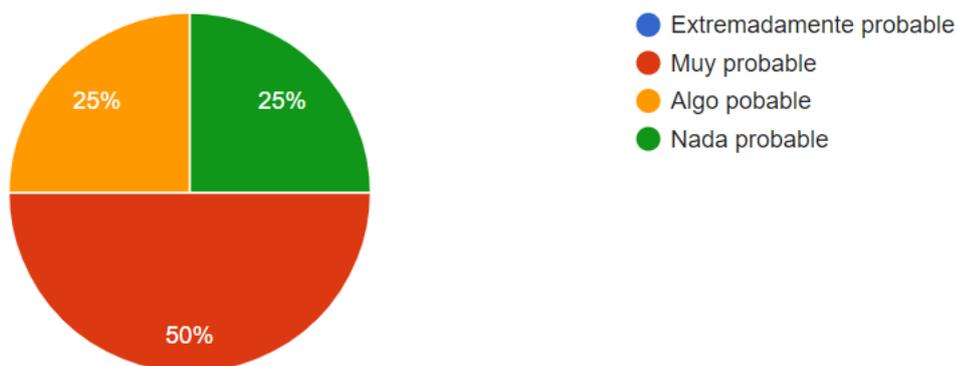


Finalmente, a los encuestados se les preguntaron si la aplicación estuviese disponible de forma gratuita, ¿qué tan probable es que la recomiendan a otro empresario? Como se puede observar

en la figura 15, el 50% contestaron muy probable, 25% contestaron algo probable y el resto nada probable.

**Figura 15**

*Recomendación a otros empresarios*



De manera general se considera que la aplicación tuvo una aceptación media alta entre los usuarios. Lo cual consideremos que al incorporar las recomendaciones de los usuarios podía aumentar.

### **Hallazgos Inesperados**

Al tener acceso a los resultados del diagnóstico de todos los usuarios, se aplicó estadísticas descriptivas a ellos y como resultado se dio cuenta que de manera general los usuarios tuvieron puntajes más bajo en el área de planeación y verificación estratégica. Lo que está de acuerdo con varias investigaciones que encontraron que menos de 40% de las empresas cuentan con una estrategia bien definida sobre el rumbo que tomará su negocio en el futuro.

**Cuadro 2***Estadísticas descriptivas*

	Conocimiento de los competidores	Segmentacion	Focalizacion	Posicionamiento	Planeacion Estratégica	Verificación Estratégica
Mean	77.83	66.83	72.50	55.50	50.00	49.83
Standard Error	11.13	8.65	5.50	16.52	14.32	11.47
Median	83.5	67	67	50	50	33
Mode	100	67	67	100	33	33
Standard Deviation	27.27	21.19	13.47	40.46	35.09	28.09
Sample Variance	743.77	448.97	181.50	1637.10	1231.20	788.97
Kurtosis	-0.19	2.50	6.00	-1.59	-0.32	1.33
Skewness	-0.89	-0.07	2.45	-0.07	0.00	1.52
Range	67	67	33	100	100	67
Minimum	33	33	67	0	0	33
Maximum	100	100	100	100	100	100
Sum	467	401	435	333	300	299
Count	6	6	6	6	6	6

## Conclusiones

Se diseñó un manual de autogestión de la competencia estratégica para las empresas, considerando seis áreas.

Se logró desarrollar la herramienta web mediante la plataforma de Bubble lo cual reduce en gran medida el costo y el tiempo de comercialización de nuevas aplicaciones.

Los pronósticos al igual que las listas de recomendaciones han sido desarrolladas de manera general, solo permiten reducir el rango de incertidumbre dentro de cual se toman las decisiones que afectan el futuro del negocio. En este trabajo los pronósticos no sustituyen el juicio administrativo en la toma de decisiones, simplemente es una ayuda en ese proceso.

En cuanto a la validación de la aplicación, esta ha sido utilizada por algunos representantes de medianas y pequeñas empresas para su validación. La aplicación se analiza con los usuarios finales y se acomoda de acuerdo con sus recomendaciones y comentarios.

Se considera que la aplicación es válida ya que cumplió con su función y su misión de facilitar a los empresarios la realización de sus diagnósticos. A continuación, los comentarios de algunos empresarios:

Usuario 1: " Creo que el proyecto es interesante pero demasiado ambicioso en su conjunto. Por el momento cumplió en gran parte sus funciones por las que ha sido creado".

Usuario 2: " Son básicos los temas tratados y hay temas que deberían analizar por parte por su magnitud. Por las funciones que cumple, servirá a las nuevas empresas con pocas experiencias en el mercado".

La aplicación ha sido desarrollada con énfasis en una interfaz de usuario simple, moderna, cómoda y amigable. Un formato web permite una utilización a gran escala no solo para pequeñas y medianas empresas o el sector empresarial, sino en general para cualquier propósito de autoevaluación.

## Recomendaciones

La herramienta se diseñó para que los usuarios tengan la mejor experiencia haciendo sus diagnósticos por lo que se hizo las siguientes recomendaciones tomando en cuenta los comentarios de los usuarios en la encuesta.

Usuario 1: “El código del programa debe incorporar criterios de exclusión para evitar respuestas erróneas a las preguntas cuya respuesta implica uno o más incisos. Se debe excluir de forma automática las letras que, individualmente, el usuario pudo haber marcado por error de selección”.

Usuario 2: “Incluir un footpage para explicar los resultados del gráfico de radar”

Usuario 3: ‘Incluir una forma de descargar un reporte con los pronósticos y las recomendaciones después del apartado de resultado”.

Usuario 4: “Se recomienda poner la opción que permite a los usuarios descargar los resultados”.

Mejorar y ampliar la aplicación para que los resultados pudiesen ser procesados por otras aplicaciones externas como la aplicación de software KPI (indicadores clave de rendimiento).

Cambiar los colores de la aplicación con colores menos fuerte.

Cabe recalcar que los pronósticos al igual que las recomendaciones de los resultados del diagnóstico son de manera generales. Si los empresarios quieren un diagnóstico más a fondo que les permite descubrir exactamente qué es lo que sucederá con sus empresas se los recomiendan contactar al encargado de la aplicación para este proceso cuyo contacto se encuentra al finalizar el proceso.

## Referencias

- Amliesolutions. (2022). *What is bubble? understanding the no-code revolution*. <https://www.amliesolutions.com/what-is-bubble-io/#:~:text=Bubble.io%20is%20a%20no, Fortune%20500%20companies%20and%20universities>
- Arrieta Jiménez, V., Cervantes Borrero, Y. E., La Cruz Lara, L. M. de y López Cadena, D. M. (2021). La importancia del diagnóstico estratégico en las organizaciones. *Revista Económicas CUC*, 42(2), 243–254. <https://doi.org/10.17981/econcuc.42.2.2021.Ensy.1>
- Balaguer, L. (2017). *¿Por qué es importante analizar a la competencia para crear una empresa?* Emprende Pyme. <https://www.emprendepyme.net/por-que-es-importante-analizar-a-la-competencia-para-crear-una-empresa.html>
- Baroto, M. B., Ahmad, F. S. y Arvand, N. (2014). Effective Strategy Implementation. *Journal of Advanced Management Science*, 2(1), 50–54. <http://www.joams.com/uploadfile/2013/1225/20131225044203610.pdf>
- Bombón, S. y Virginia, C. (2010). *La planificación estratégica y su incidencia en las ventas de "Ferricomercio Bomsam", de la ciudad de Ambato* [Tesis]. Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/1503>
- Burin, D. (2018). *Formulación, ejecución y evaluación de la estrategia*. *Gestión Empresarial Estratégica*. <http://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/7044/BVE18040204e.pdf?sequence=1>
- Camilleri, M. A. (2017). *Market Segmentation, Targeting and Positioning: Travel marketing, tourism economics and the airline product*. Springer Berlin Heidelberg.
- Chen, V. (2021). *Bubble is one of the most innovative companies of 2021.: Bubble Blog - The best way to build web apps without code*. <https://bubble.io/blog/bubble-most-innovative-company-2021/>
- Clow, K. E. y Baack, D. E. (2010). *Integrated Advertising, Promotion & Marketing Communications*. Pearson.
- Córdova, A. (1998). *Los pronósticos en la administración*. <https://www.ipn.mx/assets/files/investigacion-administrativa/docs/revistas/23/ART4.pdf>
- David, F. (2003). *Conceptos de Administración estratégica* (9ª ed.). Editorial Pearson Hall.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica* (11ª ed.). Pearson.
- Elliotta, M. S. y Elliotta, L. M. (2020). Developing R Shiny Web Applications for Extension Education. *Agricultural & Applied Economics Association (AAEA)*, 2(4). <https://doi.org/10.22004/ag.econ.307146>
- Emmer, M. (2020). *10 steps to building a killer business strategy you can execute flawlessly*. <https://www.vistage.com/research-center/business-leadership/strategic-planning/20181105-10-steps-building-best-business-strategies/>
- Endeavor Argentina. (2022). *Cómo saber si la estrategia de tu negocio está funcionando*. <https://www.endeavor.org.ar/blog-article-estrategia-y-crecimiento-como-saber-estrategia-negocio/>

- Ericsson, K., Prietula, M. y Cokely, E. (2006). The making of an expert. *Harvard Business Review*, 85, 114-21, 193.  
[https://www.researchgate.net/publication/6196703\\_The\\_making\\_of\\_an\\_expert](https://www.researchgate.net/publication/6196703_The_making_of_an_expert)
- Glueck, W. F. (Ed.). (1980). *McGraw-Hill series in management. Business policy and strategic management* (3ª ed.). McGraw-Hill Kogakusha.
- Godínez, A. y Hernández, G. (2015). *Planeación Estratégica TOTAL: La fórmula exclusiva y garantizada: que ayudara a lograr lo que deseas en menos tiempo. Descubre lo que tienes que saber para ser siempre exitoso en los negocios*. Ignius Media.
- González, G. A. (2017). *Definición de Digitalización: Definición ABC*.  
<https://www.definicionabc.com/tecnologia/digitalizacion.php>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Infoautónomos. (2022). *Segmentación de mercado*. <https://www.infoautonomos.com/estudio-de-mercado/segmentacion-de-mercados/>
- International Trade Centre. (2014). *A Guide to Diagnose a Business and its Management*.  
<http://www.tarmakbir.org/haberler/TeshisTavsiye%C4%B0yilestirme.pdf>
- Jiménez, C. (2012). *Análisis de la competencia: Manual para competir con éxito en los mercados. Gerencia y negocios*. Ediciones IESA.
- Jordana, C. (2009). *Segmentación de mercado: Recomendaciones prácticas*.  
<https://www.merk2.com/blog/segmentacion-mercado-recomendaciones-practicas/>
- Mazzarol, T. (2014). Small business diagnostic: what does it tell us about SMEs? [www.cemi.com.au](http://www.cemi.com.au) (Centre for Entrepreneurial Management and Innovation).
- Mejora Tu Carrera Profesional. (2019). *Cinco errores en posicionamiento de marca que te conviene evitar*. <https://www.mejoratucarrera.com/marketing/cinco-errores-posicionamiento-de-marca-que-conviene-evitar/>
- Montalvo, O. (2010). *Diagnostico Empresarial (Análisis Integral)*.  
<https://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/7322>
- Muñiz, L. (2017). *Check-list para el diagnóstico empresarial: Una herramienta clave para el control de gestión*. Profit Editorial I., S.L. [https://books.google.hn/books?hl=fr&lr=&id=w-buDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=luis+mu%C3%B1iz+gonzalez&ots=dA0JcTolsS&sig=y0kiUhyLj9VC7uwgjLoEp56hgm&redir\\_esc=y#v=onepage&q=luis%20mu%C3%B1iz%20gonzalez&f=false](https://books.google.hn/books?hl=fr&lr=&id=w-buDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=luis+mu%C3%B1iz+gonzalez&ots=dA0JcTolsS&sig=y0kiUhyLj9VC7uwgjLoEp56hgm&redir_esc=y#v=onepage&q=luis%20mu%C3%B1iz%20gonzalez&f=false)
- Palacios, L. (2010). *Dirección estratégica* (1ª ed.). *Ciencias administrativas. Administración*. Ecoe Ediciones.
- Pallares, A. (2012). *11 Preguntas que te ayudarán a identificar la verdad de tus clientes*.  
<https://www.puromarketing.com/53/12382/preguntas-ayudaran-identificar-verdad-clientes.html>
- Pavord, A. (2019). *A strategy effectiveness checklist*. <https://www.govloop.com/community/blog/a-strategy-effectiveness-checklist/>
- Peiró, R. (2019). *Target en marketing*. Economipedia.com.  
<https://economipedia.com/definiciones/target-en-marketing.html>

- Perez, L. (2021). *Bubble. La herramienta para crear apps sin tocar código*. Bloo Media. <https://bloo.media/blog/bubble-io/>
- Petticrew, M. y Roberts, H. (2008). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide* (12ª ed.). Blackwell Publ.
- Pinto, R. (2018). *Business Diagnostic Tools for use in targeted Ethiopian Manufacturing Sector and System DRAFT*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.14395.64806>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=195>
- Quiroa, M. (2020). *Análisis de la competencia*. Economipedia.com. <https://economipedia.com/definiciones/analisis-de-la-competencia.html>
- Solorzano, J. (2011). *Planeación Estratégica: Sus procesos, peligros y beneficios*. <https://elconta.mx/2011/09/21/planeacion-estrategica-sus-procesos-peligros-y-beneficios/>
- Spotter. (2020). *Cómo realizar un análisis estratégico de la competencia*. <https://www.spotter.biz/blog/2020-06-15-como-realizar-un-analisis-estrategico-de-la-competencia/>
- Weinstein, A. (2004). *Handbook of Market Segmentation: Strategic Targeting for Business and Technology Firms (Haworth series in segmented, targeted, and customized marketing)*. Taylor & Francis.
- Wiles, J. (2020). *9 Steps to Successful Functional Strategic Planning*. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/9-steps-successful-functional-strategic-planning>

**Anexos****Anexo A***Encuesta*

¿Tamaño de tu empresa según cantidad de empleado? \*

Grande (200 empleados o más)

Mediana (50 a-199 empleados)

Pequeña (10 - 49 empleados)

Microempresa (1 - 9 empleados)

País\*

Tu respuesta

Edad\*

Menor de 30 años

30 -40 años

40-50 años

Mayor a 50 años

Género\*

Masculino

Femenino

Prefiero no decirlo

Otro:

¿Cómo fue tu experiencia general con la aplicación?\*

Excelente

Bueno

Regular

Malo

¿Qué tan importante crees que es la estrategia para las empresas? \*

Muy importante

Importante

Algo importante

No es importante

¿Qué te gusto y qué se puede mejorar del cuestionario inicial? \*

Tu respuesta

¿Qué te gusto y qué se puede mejorar de la sección de resultados (gráfico de radar)? \*

Tu respuesta

¿Qué te gusto y qué se puede mejorar de la sección de pronóstico?\*

Tu respuesta

¿Qué te gusto y qué se puede mejorar de la sección de recomendaciones? \*

Tu respuesta

¿Si esta aplicación estuviese disponible de forma gratuita, qué tan probable es que la recomiendas a otro empresario? \*

Extremadamente probable

Muy probable

Algo probable

Nada probable

Si existiera la posibilidad de que a partir de esta aplicación se te presente una propuesta de mejora estratégica para tu negocio, ¿qué tan interesado estarías? \*

Extremadamente interesado

Muy interesado

Algo interesado

Nada interesado

¿Cuánto estuvieras dispuesto a pagar por que un grupo de estudiantes de Agronegocios analice tus resultados y te presente una propuesta de mejora estratégica? Por favor ingresa el monto en dólares americanos. \*

Tu respuesta

¿Tienes comentarios generales? \*

## Anexo B

### Workflows

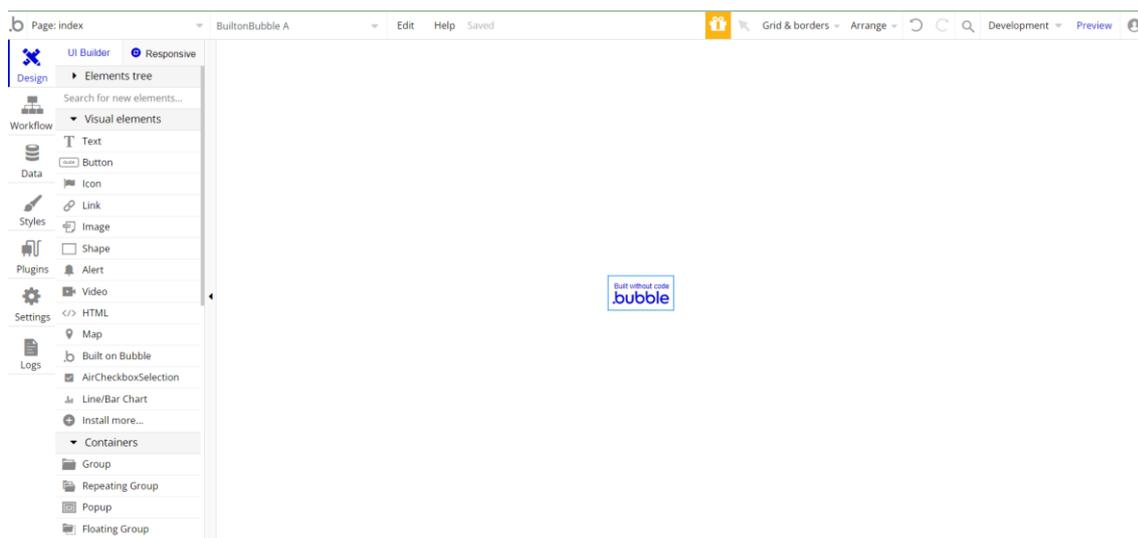
The image shows a workflow editor interface with a grid of workflow steps and a developer console. The workflow editor has a sidebar with icons for Design, Data, Styles, Plugins, Settings, and Logs. The main area contains a grid of workflow steps, each with a 'When' condition and an 'Action'. The steps are arranged in a grid, with some steps highlighted in grey. The developer console on the right shows the 'Elements' panel with a selected element, the 'Styles' panel with CSS rules, and the 'Console' panel with a 'What's New' notification.

The workflow editor shows a grid of workflow steps. The top row contains five steps, each with a 'When' condition and an 'Action'. The bottom row contains five steps, each with a 'When' condition and an 'Action'. The middle row contains a 'Create a new Invoices 1...' step and a 'Click here to add an action...' step. The workflow editor is titled 'Page: cuestionario' and 'Workflow: Check A, B y C's value is chan...'. The developer console shows the 'Elements' panel with a selected element, the 'Styles' panel with CSS rules, and the 'Console' panel with a 'What's New' notification.

```
... <div class="closebutton"></div>
... <div class="actions-area"></div> == $0
... dow div.tabs-2.tabcanvas div.action-editor div.workflow_canvas.grey div.actions-area
Styles Computed Layout Event Listeners DOM Breakpoints Properties Accessibility
Filter :hov .cls +_ +_ +_
element.style {
}
body * {
  box-sizing: border-box;
  -moz-box-sizing: border-box;
}
html, body, div, span, applet, object, iframe, h1, h2, h3, h4, h5, edit.css1
h6, p, blockquote, pre, a, abbr, acronym, address, big, cite, code, del, dfn,
em, img, ins, kbd, q, s, samp, small, strike, strong, sub, sup, tt, var, b, u,
i, center, dl, dt, dd, ol, ul, li, fieldset, form, label, legend, table,
caption, tbody, tfoot, thead, tr, th, td, article, aside, canvas, details,
summary, figure, figcaption, footer, header, hgroup, menu, nav, output, ruby,
section, summary, time, mark, audio, video, input, textarea, button {
  -webkit-font-smoothing: antialiased;
  -moz-osx-font-smoothing: grayscale;
  -webkit-tap-highlight-color: transparent;
}
Console What's New x
Highlights from the Chrome 102 update
New preview feature:
Performance insights panel
Get actionable and use-case-
driven insights on your
website's performance.
New emulation shortcuts in
```

## Anexo C

### Interfaz de Bubble.io



## Anexo D

### Workflows, segunda parte

Page: cuestionario Pick an event or an action... Edit Help Send 2 issues Development Preview

When Button Ver resultados is clicked	When Group Verificación estratégica is clicked	When Icon fa fa-arrow-circle-right is clicked	When Text Conocimiento de la c is clicked	When Text Focalización is clicked	When Text Planeación estratégica is clicked	When Text Posicionamiento is clicked	When Text Segmentación is clicked	When Text Verificación estrate is clicked	When Checkbox A y B's value is changed
When Checkbox A y B's value is changed	When Checkbox A y B's value is changed	When Checkbox A y C's value is changed							
When Checkbox A y C's value is changed	When Checkbox A, B y C's value is changed	When Checkbox A, B y C's value is changed	When Checkbox A, B y C's value is changed	When Checkbox A, B y C's value is changed	When Checkbox A, B y C's value is changed	When Checkbox A, B y C's value is changed	When Checkbox B y C's value is changed	When Checkbox B y C's value is changed	When Checkbox B y C's value is changed
When Checkbox B y C's value is changed	When Checkbox B y C's value is changed	When Checkbox B y C's value is changed	When Checkbox El gerente no es cap's value is changed	When Checkbox El gerente no es cap's value is changed	When Checkbox El gerente no es cap's value is changed	When Checkbox El posicionamiento d's value is changed	When Checkbox Ninguno de los otro's value is changed	When Checkbox Ninguno de los otro's value is changed	When Checkbox Ninguno de los otro's value is changed
When Checkbox Ninguno de los otro's value is changed	When Checkbox Ninguno de los otro's value is changed	When Checkbox Ninguno de los otro's value is changed	When Checkbox No está claro que un's value is changed	When Checkbox Parece que la estrat's value is changed	When Checkbox Se desconocen las ne's value is changed	When Checkbox Tu negocio carece de's value is changed	When Checkbox Tu negocio carece de's value is changed	When Checkbox Tu negocio es inapop's value is changed	When Checkbox Tu negocio está ten's value is changed

## Anexo E

### Agregar funciones

Click here to add an action...

Search for an action...

- Account
  - Sign the user up
  - Log the user in
  - Signup/login with a social network
  - Log the user out
  - Update the user's credentials
  - Make changes to current user
  - Send confirmation email
  - Send password reset email
  - Send magic login link
- Navigation
- Data (Things)
- Email
- Payment
- Analytics
- Element Actions
  - Create an account for someone else
  - Check password for the current user
  - Assign a temp password to a user
  - Change the email for another user
  - Log out other user's sessions
- Plugins
- Custom Events

The background interface displays a grid of 'When' trigger blocks with various conditions, such as 'When checkbox A and B's values are changed' and 'When checkbox A, B, and C's values are changed'.

## Anexo F

## Base de datos de algunos resultados

<input checked="" type="checkbox"/>	33	Verificación estratégica	May 29, 2022 12:46 pm	May 29, 2022 12:46 pm		
<input checked="" type="checkbox"/>	33	Planeación estratégica	May 29, 2022 12:46 pm	May 29, 2022 12:46 pm		
<input checked="" type="checkbox"/>	67	Posicionamiento	May 29, 2022 12:46 pm	May 29, 2022 12:46 pm		
<input checked="" type="checkbox"/>	67	Focalización	May 29, 2022 12:46 pm	May 29, 2022 12:46 pm		
<input checked="" type="checkbox"/>	67	Segmentación	May 29, 2022 12:46 pm	May 29, 2022 12:46 pm		
<input checked="" type="checkbox"/>	67	Conocimiento de la competencia	May 29, 2022 12:46 pm	May 29, 2022 12:46 pm		
<input checked="" type="checkbox"/>	100	Verificación estratégica	May 29, 2022 11:14 am	May 29, 2022 11:14 am		
<input checked="" type="checkbox"/>	100	Planeación estratégica	May 29, 2022 11:14 am	May 29, 2022 11:14 am		
<input checked="" type="checkbox"/>	100	Posicionamiento	May 29, 2022 11:13 am	May 29, 2022 11:13 am		
<input checked="" type="checkbox"/>	100	Focalización	May 29, 2022 11:13 am	May 29, 2022 11:13 am		
<input checked="" type="checkbox"/>	100	Segmentación	May 29, 2022 11:13 am	May 29, 2022 11:13 am		
<input checked="" type="checkbox"/>	100	Conocimiento de la competencia	May 29, 2022 11:12 am	May 29, 2022 11:12 am		
<input type="checkbox"/>	33	Verificación estratégica	May 29, 2022 10:03 am	May 29, 2022 10:03 am		
<input type="checkbox"/>	0	Planeación estratégica	May 29, 2022 10:03 am	May 29, 2022 10:03 am		
<input type="checkbox"/>	100	Focalización	May 29, 2022 10:03 am	May 29, 2022 10:03 am		
<input type="checkbox"/>	67	Posicionamiento	May 29, 2022 10:03 am	May 29, 2022 10:03 am		
<input type="checkbox"/>	67	Segmentación	May 29, 2022 10:03 am	May 29, 2022 10:03 am		
<input type="checkbox"/>	33	Conocimiento de la competencia	May 29, 2022 10:03 am	May 29, 2022 10:03 am		
<input type="checkbox"/>	100	Verificación estratégica	May 29, 2022 10:02 am	May 29, 2022 10:02 am		
<input type="checkbox"/>	100	Planeación estratégica	May 29, 2022 10:02 am	May 29, 2022 10:02 am		
<input type="checkbox"/>	100	Posicionamiento	May 29, 2022 10:02 am	May 29, 2022 10:02 am		
<input type="checkbox"/>	100	Focalización	May 29, 2022 10:02 am	May 29, 2022 10:02 am		
<input type="checkbox"/>	100	Segmentación	May 29, 2022 10:02 am	May 29, 2022 10:02 am		
<input type="checkbox"/>	100	Conocimiento de la competencia	May 29, 2022 10:02 am	May 29, 2022 10:02 am		
	100	Conocimiento de la competencia	May 29, 2022 10:02 am	May 29, 2022 10:02 am		
	67	Focalización	May 29, 2022 9:10 am	May 29, 2022 9:10 am		
	67	Segmentación	May 29, 2022 9:10 am	May 29, 2022 9:10 am		
	67	Conocimiento de la competencia	May 29, 2022 9:10 am	May 29, 2022 9:10 am		