[Índice](#)[Preliminares](#)[Primer  
bimestre](#)[Segundo  
bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias  
bibliográficas](#)

# Informática

Modalidad Abierta y a Distancia



**UTPL**  
UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

## Planeación Estratégica

*Guía Didáctica*  
*4 créditos*

Ciclo **Titulación**

10

■ Informática

La Universidad Católica de Loja

Área Técnica



Departamento de Ciencias Empresariales  
Sección Organización y Gestión Empresarial

# Planeación Estratégica

## Guía Didáctica

### 4 Créditos

<a href="#">Índice</a>
<a href="#">Preliminares</a>
<a href="#">Primer bimestre</a>
<a href="#">Segundo bimestre</a>
<a href="#">Solucionario</a>
<a href="#">Glosario</a>
<a href="#">Referencias bibliográficas</a>

Titulación	Ciclo
▪ Informática	

**Autor:**

**Dennis Guillermo Lozano Mereci**



La Universidad Católica de Loja

Asesoría virtual:  
[www.utpl.edu.ec](http://www.utpl.edu.ec)

Índice

Preliminares

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias  
bibliográficas

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Guía Didáctica

Dennis Guillermo Lozano Merecí

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

 4.0, CC BY-NY-SA

### Diagramación y diseño digital:

EDILOJA Cía. Ltda.

Telefax: 593-7-2611418

San Cayetano Alto s/n

[www.ediloja.com.ec](http://www.ediloja.com.ec)

[edilojainfo@ediloja.com.ec](mailto:edilojainfo@ediloja.com.ec)

Loja-Ecuador

Primera edición

ISBN físico - 978-9942-26-210-3

ISBN digital - 978-9942-25-422-1



*La versión impresa y digital han sido acreditadas bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite: copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>*

18 de octubre, 2018



## 2. Índice

<b>2. Índice</b>	<b>4</b>
<b>3. Introducción</b>	<b>6</b>
<b>4. Bibliografía</b>	<b>9</b>
4.1. Básica	9
4.2. Complementaria	10
<b>5. Orientaciones generales para el estudio</b>	<b>11</b>
<b>6. Proceso de enseñanza-aprendizaje para el logro de competencias</b>	<b>13</b>
<b>PRIMER BIMESTRE</b>	
<b>UNIDAD 1. FUNDAMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>13</b>
1.1. Evolución del pensamiento estratégico	13
1.2. Proceso de planeación estratégica	21
Autoevaluación 1	27
<b>UNIDAD 2. CONOCIMIENTO COMPETITIVO Y ORGANIZACIONAL</b>	<b>30</b>
2.1. Intención estratégica	30
2.2. Diagnóstico estratégico externo	35
2.3. Construcción de escenarios	41
2.4. Diagnóstico estratégico interno	44
Autoevaluación 2	49
<b>SEGUNDO BIMESTRE</b>	
<b>UNIDAD 3. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA</b>	<b>52</b>
3.1. Política de negocios	52
3.2. Definición de objetivos y formulación de estrategias	59
3.3. Implementación de la estrategia	61
3.4. Espíritu emprendedor	67
Autoevaluación 3	72

[Índice](#)[Preliminares](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)

<b>UNIDAD 4. EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA</b>	<b>75</b>	<b>Índice</b>
4.1. Evaluación de la estrategia	75	
Autoevaluación 4	83	<b>Preliminares</b>
<b>7. Solucionario</b>	<b>86</b>	
<b>8. Glosario</b>	<b>90</b>	<b>Primer bimestre</b>
<b>9. Referencias bibliográficas</b>	<b>94</b>	<b>Segundo bimestre</b>
		<b>Solucionario</b>
		<b>Glosario</b>
		<b>Referencias bibliográficas</b>



### 3. Introducción

El propósito de esta asignatura, es el de facilitar a los profesionales en formación los conocimientos necesarios para diseñar un plan a futuro de lo que deseamos hacer, y hasta donde nos proponemos llegar con ello en el largo plazo, para aprovechar al máximo el potencial existente, sobre todo aquel que nos ofrece ventajas competitivas y condiciones estratégicas únicas.

Esta área del conocimiento se la imparte en el décimo ciclo de la carrera de Tecnologías de la Información, por créditos académicos, la misma que tiene 4 créditos, y es una asignatura considerada Genérica.

En La planeación estratégica es importante para las empresas porque une las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos. Un plan estratégico es un mapa de ruta para una empresa, incluye las metas y los objetivos para cada área crítica del negocio, entre los que se encuentran la organización, la administración, la mercadotecnia, las ventas, los clientes, los productos, los servicios y las finanzas. Estas áreas comerciales se distribuyen en un sistema integrado que permite que la organización pueda trazar una ruta de manera exitosa y encaminarse a cumplir sus metas.

Planear es saber lo que se pretende y cómo alcanzar metas y objetivos, es conocer y entender el contexto externo, es saber cómo prevenir y evitar las amenazas, es calcular los riesgos y tratar de minimizarlos, evitando vulnerabilidad.

En esta Guía Didáctica, se estudian de manera secuencial, las fases del modelo de planeación empezando por: la evolución del pensamiento estratégico, el proceso de la planeación estratégica, poniendo énfasis en aspectos importantes como: la formulación de la misión y visión, el diseño de la estrategia del negocio, diagnóstico interno y externo, política de negocios y espíritu emprendedor.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Es importante aclarar que la planeación estratégica es muy diferente a la planeación a largo plazo; porque ésta es un proceso de previsión tan importante para la planeación estratégica en este entorno cambiante de hoy, porque permite a la organización empresarial responsabilizarse por su propio destino y crear su propio futuro en lugar de esperar a que éste llegue pasivamente.

Tengo el gusto de presentarles ésta nueva Guía Didáctica, en su primera edición, Octubre 2018 - febrero 2019, la misma que le ayudará a comprender el estudio del texto básico. Por ello les recomiendo estudiar sus contenidos científicos, utilizando las técnicas de: la lectura comprensiva, el trabajo independiente y en grupo, resúmenes, la investigación y los métodos: de análisis, síntesis, etc.

Esta asignatura de Planeación Estratégica, será estudiada en 4 unidades distribuidas equitativamente entre los dos bimestres: en el primer bimestre se estudiarán las dos primeras Unidades: 1 y 2; y en el segundo bimestre se abordará el estudio de las unidades: 3 y 4; las mismas que están conformadas por sus respectivos temas.

El **primer bimestre** comprende el estudio de las dos unidades: 1 y 2, en las que se abordará la temática seleccionada; sin pretender estudiar todo el texto, estudio que estará en función de los seis principales capítulos del texto básico.

En la **unidad 1** se expone una breve historia de la estrategia organizacional y de las diferentes perspectivas que se concentran en ella, así como sus principales características, además se presentan las principales posturas en torno de la estrategia empresarial y su evolución en nuestros tiempos.

En la **unidad 2** abarca la propuesta de valor y se refiere a la importancia de generar el mismo como fundamento esencial de la razón de ser de la organización. Explica el propósito de la organización y cómo elaborar la declaración de su misión con base en sus competencias centrales.

[Índice](#)

[Preliminares](#)

[Primer bimestre](#)

[Segundo bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Glosario](#)

[Referencias bibliográficas](#)

En **segundo bimestre**, comprende el estudio de las dos unidades, las mismas que se detallan a continuación:

La **unidad 3**, trata de los compromisos de la organización, declarados en su misión y visión del futuro, y de las políticas que deberán orientar las acciones empresariales. Así mismo trata sobre la necesidad de identificar y aprovechar de la manera más rápida posible las oportunidades y esquivar las amenazas externas.

La **unidad 4**, está última unidad trata de la evaluación de la estrategia organizacional y de sus resultados. En realidad, no se trata exactamente de una parte final, sino de una actividad que va de punta a punta desde la formulación estratégica en el sentido de monitorear todo el proceso estratégico, evaluar el progreso, identificar puntos de retraso o anticipación, alineamientos necesarios, cambios debido a factores imprevistos e indicar el rumbo a seguir.

[Índice](#)

[Preliminares](#)

[Primer bimestre](#)

[Segundo bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Glosario](#)

[Referencias bibliográficas](#)





## 4. Bibliografía

Índice

Preliminares

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias  
bibliográficas

### 4.1. Básica

Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.

Este texto es el resultado de un trabajo de investigación y de la experiencia de los autores, que, como consultores de organizaciones de diversos sectores, nos proporcionan una base conceptual, real y muy completa dentro del campo de la estrategia corporativa, en este texto los autores nos presentan en una forma fácil de entender, las etapas del proceso de la planeación estratégica, desde la intención estratégica hasta el resultado final, lo que sin duda, nos servirá de guía no únicamente para elaborar un plan estratégico para las organizaciones, sino también para establecer nuestro plan de vida.

Lozano, D. (2018). *Guía didáctica de Planeación Estratégica*. Loja – Ecuador. Editorial Universidad Técnica Particular de Loja.

La presente guía tiene la finalidad de transformarse en una herramienta de estudio que sirva de ayuda pedagógica al profesional en formación en cada uno de los temas que se propone estudiar, además le brindará todos los elementos necesarios que le permitirán estudiar en forma autónoma y eficaz como: autoevaluaciones, ejemplos, y demás herramientas diseñadas para el aprendizaje.

## 4.2. Complementaria

Lerma y Kirchner, A. & Bárcena Juárez, S. (2012). *Planeación estratégica por áreas funcionales*.- México: Alfaomega Grupo Editor.

El resumen del libro comienza analizando el concepto de planeación en sentido amplio, posteriormente se enfoca en su aplicación a la realidad organizacional enumerando las fases que comprende, así como los distintos tipos de planeación que existen como herramientas para la gestión integral de una empresa o institución.

[Índice](#)

[Preliminares](#)

[Primer bimestre](#)

[Segundo bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Glosario](#)

[Referencias bibliográficas](#)



## 5. Orientaciones generales para el estudio

Para alcanzar los objetivos, los profesionales en formación deberán realizar investigaciones sobre los temas del curso, consiguiendo información ampliatoria, haciendo uso de Internet, de la bibliografía indicada en esta guía o algunas adicionales, respondiendo las cuestiones formuladas para la autoevaluación, mediante la asesoría, vía telefónica en los horarios señalados, adicionalmente a esto existe una nueva herramienta que la universidad propone es el chat académico, para que exista una mejor interacción entre profesor-alumno.

- Para el estudio de esta asignatura usted cuenta con el texto básico: Planeación Estratégica, fundamentos y aplicaciones, tercera edición, y la presente guía, que son instrumentos que encaminarán su proceso de enseñanza aprendizaje. Recorra también, las veces que crea necesario, a la bibliografía complementaria, a fin de reforzar sus conocimientos sobre los diferentes temas a tratar.
- Recuerde que, adicional a los materiales citados en el ítem anterior, usted cuenta con el plan docente, que le servirá como un instrumento de apoyo en su planificación, revíselo constantemente pues este es una guía en el proceso de estudio de la materia.
- Para cursar el presente componente académico, es necesario contar con conocimientos básicos de: Administración, Organización Empresarial, Marketing, por ello se recomienda revisar brevemente dichos contenidos.
- La base para alcanzar nuestros objetivos, es una correcta planificación del tiempo versus las actividades a realizar, es decir, debemos organizar semanalmente las horas del día que dedicaremos al estudio de la asignatura, tomando en cuenta la planificación propuesta en la guía, a fin de ir a la par con la propuesta docente.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

- Evite distractores al momento de estudiar, para ello le recomiendo buscar un lugar que cumpla con características que le permitan concentrarse, como: una buena iluminación, silencio, temperatura y flujo de aire adecuado.
- Elija una o varias técnicas de estudio que le faciliten el proceso de enseñanza aprendizaje. Existen una gran cantidad, entre las cuales se puede enumerar las principales: análisis textual, toma de apuntes, subrayado, organigramas u organizadores gráficos, etc. Seguro uno de estos se adaptará a su modo de estudio.
- La guía didáctica le propone actividades complementarias y ejercicios de autoevaluación al final de cada unidad, a fin de fortalecer los conocimientos adquiridos, por ello le recomendamos que los desarrolle con la mayor prolijidad posible a fin de entrenarse para las evaluaciones presenciales.
- A la par del abordaje de los contenidos de la asignatura, usted deberá ir desarrollando la tarea propuesta para cada bimestre, con el objetivo de cumplir puntualmente con el calendario académico.
- No olvidarse de revisar constantemente el EVA, y además el material complementario con las orientaciones académicas enviadas por su profesor (anuncios).
- Como es de su conocimiento, para complementar su aprendizaje usted cuenta en el aula del EVA, con una serie de actividades síncronas y asíncronas, como lo son: el chat, videocolaboración, wiki y foros, con el único propósito de incentivar la interacción del alumno con el profesor y los demás compañeros.
- Desarrolle las tareas tanto del primer bimestre como del segundo bimestre de acuerdo a la planificación propuesta, recurra a su docente tutor, quien lo acompañará en el proceso.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas



## 6. Proceso de enseñanza-aprendizaje para el logro de competencias

### PRIMER BIMESTRE

#### UNIDAD 1. FUNDAMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

##### 1.1. Evolución del pensamiento estratégico



Señor estudiante, para iniciar con el estudio de la primera unidad es necesario que tenga a su alcance el texto básico, en virtud que los temas a tratarse se encuentran ampliamente desarrollados en el capítulo 1.

Luego de realizar la lectura pertinente del capítulo 1 del texto básico Chiavenato (2017), podemos rescatar la idea en la que mencionan que todas las organizaciones compiten por obtener recursos, capacidades, dinero, mercados, clientes, personas, imagen y prestigio por ganar ventajas competitivas. Actúan como agentes activos dentro del contexto dinámico e incierto que generan los veloces cambios que sufren las sociedades, los mercados, las tecnologías, el mundo de los negocios y el medio ambiente. Lo anterior exige, que los administradores de estas organizaciones comprendan las dinámicas y las tendencias de sus respectivos sectores de actividades y que, además formulen estrategias creativas que motiven a los colaboradores y les aseguren un desempeño superior, a fin de garantizar la competitividad y sostenibilidad de la organización en un mundo de negocios en constante cambio.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

### 1.1.1. Los fundamentos de la estrategia

En la actualidad, el pensamiento estratégico es considerado un tema fundamental tanto para las organizaciones públicas, como privadas y de países desarrollados o en vías de desarrollo. El contexto internacional, y sobre todo el proceso de mundialización, exige a las organizaciones ser eficientes y eficaces en el manejo de los recursos financieros, humanos, naturales, tecnológicos, entre otros, para poder enfrentar el reto que representa el mercado, no solo nacional, sino fuera de las fronteras de los países de origen.

Dado que el pensamiento estratégico constituye una herramienta útil, todo gerente o directivo debe cultivar, considerado una inversión de valor incalculable, ya que denota la consecución de unos objetivos y la solución de problemas dentro de un contexto caracterizado por la incertidumbre en el plano económico, político, social y cultural donde se desenvuelven las organizaciones.

En pocas palabras, el término de Planeación Estratégica ha tenido una rápida difusión en la literatura y en el lenguaje de los negocios, para adjetivar términos como dirección, planificación u organización.

Este término, usado al principio exclusivamente en el arte de la guerra, ha ido progresivamente abriéndose paso en el campo de la administración de negocios y organizaciones hasta devenir en toda una línea de pensamiento, una forma de entender la dirección y una metodología de análisis y planificación de las acciones por desarrollar. Así, la estrategia es el arte de la guerra, especialmente la planificación de los movimientos de las tropas y barcos hacia posiciones favorables.

Una estrategia, según Mintzberg (1997), es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada, ayuda a poner orden y a asignar los recursos de una organización, con base a sus atributos y deficiencias internas, con el fin de lograr una situación

[Índice](#)

[Preliminares](#)

[Primer bimestre](#)

[Segundo bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Glosario](#)

[Referencias bibliográficas](#)

viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

En conclusión, la estrategia se refiere a la combinación de medios para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre. La estrategia adoptada representa la mejor apuesta, pero nada garantiza su éxito. Cuando existe plena certeza acerca de la eficacia de los medios para alcanzar los objetivos, no se requiere de estrategia. La relación entre objetivos y medios se vuelve puramente técnica.



Luego de esta introducción sobre los fundamentos de la estrategia, le sugiero revisar la “ventana de conceptos” de la página 4 del texto básico, titulado el trabajo del estratega, con el objeto de fortalecer el tema en estudio.

### 1.1.2. Estrategia y competencia: una larga historia

La estrategia representa un planteamiento competitivo, la cual tiene una relación íntima y estrecha con la competencia. Cuando se estudia el fenómeno de la competencia en las diferentes dimensiones en que se manifiesta, se puede entender mejor la relación íntima y estrecha que existe entre estrategia y competencia. Los enfoques de la competencia son: biológica, militar, política y deportiva.

**La competencia biológica:** Goul (1977), argumenta que está, ha existido desde que comenzó la vida misma y la lucha entre las especies, lo cual requería para su supervivencia, adaptación y diversidad; los más aptos sobreviven y prosperan, de igual forma los estrategas en los negocios usan la imaginación y la capacidad de raciocinio lógico para acelerar los efectos de la competencia y la velocidad de los cambios.

Desde el origen de los organismos unicelulares primitivos, hace miles de millones de años, la vida en general ha sido una mezcla de mucha cooperación y limitada competencia entre las especies.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Como refuerzo al tema de la competencia biológica, analicemos el caso de NIKE, dicha empresa aplica la competencia biológica en sus laboratorios, los cuales son secreto de la compañía, allí realizan las pruebas para elaborar los diferentes tipos de producto, lo que transforma a esta organización un claro ejemplo de competencia biológica ya que se ha adaptado a través de su historia a las exigencias del mercado generando un amplio portafolio con productos especializados en varios deportes. (Romero, 2014)



Para comprender mejor el tema sobre la competencia Biológica, le sugiero revisar la ventana de conceptos de la página 5 del texto básico, titulado el principio de Gause, de la exclusión competitiva.

**La competencia militar:** La guerra fue el escenario donde nació el concepto “estrategia” las constantes luchas y batallas a lo largo de los siglos provocaron que los militares empezaran a pensar seriamente antes de actuar basándose en tres pilares la organización, las circunstancias y la disposición. (Chiavenato, 2014)

De acuerdo con los principios del arte de la Guerra de Sun Tzu (Mark 722-481 a. C.) donde divide en dos estrategias este arte, la primera la Estrategia Directa o Batalla y Estrategia Indirecta o Maniobra.



Les invito a revisar el siguiente link, donde se describe de mejor forma las estrategias de guerra. <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/awc-thry.htm>

Dentro de la competencia militar analizaremos el caso de MICROSOFT, compañía, líder en tecnología informática. que desde sus inicios ha establecido una competencia militar, usando una estrategia directa, como lo hizo cuando lanzó su navegador Internet Explorer, como debía competir con otro navegador llamado Netscape, que el año de 1995 era el más popular, Microsoft al ver su potencial de internet, decidió utilizar su músculo financiero y empezar a ofrecer su navegador totalmente gratis a través de sus otros productos, lo que ocasionó que la continuidad de Netscape en el mercado tecnológico se haga insostenible, y terminó vendiéndose a otra compañía. (Galvany, 2012)

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas



**La competencia política:** Además de la competencia militar, la política también ha inspirado a los estrategas. Se puede obtener muchas ventajas competitivas mediante la aplicación de estrategias políticas apropiadas. Basa su estrategia en el resultado en la acción de varios agentes y alianzas de agentes. (Chiavenato, 2014)

El Grupo AVAL, grupo económico donde sus actividades económicas principalmente son las bancarias (Banco de Bogotá, Banco de Occidente, Banco popular y AV Villas) articulan todas sus decisiones por medio de sus juntas directivas y así sus inversiones las dirigen con un enfoque unificado como por ejemplo la compra de fondo de pensiones Porvenir con una distribución accionaria uniforme. (MSC Richard Romero, 2014)



Les invito a revisar la lectura de la herramienta “información privilegiada”, de la página 10, del texto básico, titulado el príncipe Maquiavelo, una obra clásica de la estrategia política, la cual describe la importancia de la misma.

**La competencia deportiva:** representó un conjunto de conceptos, ideas y practicas capaces de mejorar la calidad de vida del hombre y de hacerlo más fuerte y poderoso. (Chiavenato 2014)

Uno de los ejemplos más destacados en esta competencia en NIKE, esta empresa tiene una competencia deportiva fuerte ya que el público encuentra en Nike más que una marca; Nike es un estilo de vida, es una cultura del deporte, una actitud conocida como «Just do it» (Solo Hazlo), auténtica pasión por el deporte, trabajo duro y un alto rendimiento deportivo. (MSC Richard Romero, 2014)

Nike ofrece una amplia gama de servicios al cliente que se encuentran reflejados en los canales de distribución donde se comercializan sus productos, entre algunos de estos encontramos: garantía, crédito y servicios de información al cliente como revistas, folletos y apoyos de un vendedor capacitado.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas



Es necesario que analice cada uno de los enfoques de la competencia para que tenga una visión clara y amplia de la relación que existe entre estrategia y competencia.

### 1.1.3. Evolución del pensamiento estratégico

El desarrollo del pensamiento estratégico, según Morrisey ( 1997), conlleva la creación de un equipo directivo con una visión compartida de futuro y de un sentimiento profundo de autoridad y paternidad por parte de todas las personas claves de la organización.

Inicialmente el pensamiento estratégico era bastante limitado por los tipos de mercados que existían los cuales no incentivaban a las empresas y sus capitales fijos eran mínimos. Ya a principios del siglo XX surge un nuevo tipo de empresa integrada de forma vertical y con muchas divisiones lo cual estableció una estructura jerárquica, y una coordinación entre sus áreas a partir de técnicas invirtiendo mucho más en los procesos de fabricación y marketing.

Ya en la década de los 50 se argumentaba que el propósito del estratega era llevar la organización a través de los cambios económicos.

La influencia de la Segunda Guerra Mundial en el concepto de “curva de aprendizaje”, surgió de forma explícita en medio de los preparativos para la guerra mundial, se convirtió en una herramienta importante de la planeación estratégica. (Labarca 2008)

La “competencia distinta” fue otro concepto tomado del sector militar y llevado a los negocios.



Para comprender mejor la curva de aprendizaje, les invito a revisar el “apunte competitivo”, de la página 14 del texto básico, titulado curva de aprendizaje, y sus inicios en el sector de la aviación militar.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

UN ejemplo muy claro de la evolución del pensamiento estratégico podemos citar a COCA-COLA, esta empresa refresquera creó una bebida exclusiva para los alemanes durante el régimen nazi. Como los ingredientes para la cola, que da a la marca de su nombre, eran difíciles de importar, al gerente de operaciones en Alemania de Coca-Cola, Max Keith, se le ocurrió inventar: Fanta, sí, la bebida con sabor a naranja. En 1941, Fanta debutó en el mercado alemán; lo que produjo que Coca-Cola se embolsara muy buenas ganancias. (MSC Richard Romero, 2014)

Además, podemos agregar que la estrategia como forma de adecuación y adaptación, consiste en adecuar el producto o servicio a las distintas necesidades y condiciones de cada mercado.

**McDonald's:** Muy conocido por todos porque ofrece comida rápida en todos los países donde se encuentra, pero cambia el menú dependiendo la región; por ejemplo, en Argentina en el desayuno la gente pide o gusta comer medias lunas, en cambio en México la gente no quiere eso, quiere hotcakes. McDonald's es una empresa que se adapta a las preferencias de cada país ofreciendo un mismo servicio: comida rápida.

#### 1.1.4. El estado de arte en el pensamiento estratégico

Para reflexionar sobre Planificación Estratégica es necesario comprender ¿qué entendemos por dicho concepto? De partida debemos reconocer que aquí existen tantas definiciones de estrategia como expertos y gurúes dedicados a ella.

Hoy debemos entender la Planificación Estratégica mucho más allá que un conjunto de conceptos y definiciones, y principalmente superar la trampa clásica de preocuparnos en exceso del “cómo” para centrarnos en el “por qué” y “para qué”.

[Índice](#)

[Preliminares](#)

[Primer bimestre](#)

[Segundo bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Glosario](#)

[Referencias bibliográficas](#)

Planificación Estratégica hoy es:

Crear un sistema flexible e integrado de objetivos y de sus correspondientes alternativas para lograrlos, (estrategias) que concreten y especifiquen la misión y la visión definida para la empresa y sus negocios.

Por lo tanto, lo más importante en un Plan Estratégico es la definición nítida y clara de los objetivos que permitan guiar la acción de la empresa. Aquí surge la primera gran paradoja: a pesar de que el concepto pone énfasis la estrategia - entendida ésta como la alternativa o camino para llegar al objetivo, esto no es lo más importante.

La clarificación de objetivos en la mente del equipo gerencial facilita enormemente la elección de estrategias y no al revés.

La fijación de objetivos requiere también de un análisis del entorno donde la empresa opera, y de un examen interno de sí misma para ajustar su capacidad total al logro de los objetivos.

La Planificación Estratégica significa también saber con cierta probabilidad, donde estaremos en el futuro, en función de las decisiones que deben adoptarse hoy (Chiavenato, 2009)



Al finalizar este capítulo le invito a revisar la herramienta “piense fuera de caja” la misma que dará una visión más clara sobre la visión estratégica. Página 21 del texto básico.

### Actividades recomendadas



En una institución pública o privada en la que usted trabaje o se le facilite visitar, consulte si existe o no, un proceso de planeación estratégica, el mismo que tiene que estar orientado al desarrollo de estrategias que aseguren su crecimiento.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

## 1.2. Proceso de planeación estratégica



Estimado estudiante los contenidos que abordaremos en esta unidad se encuentran desde la página 27 a la 44 del texto básico.

### 1.2.1. Necesidad de una planeación estratégica

Es la forma en la cual las empresas actuarán de forma eficiente y eficaz, llevando a buen término la consecución de sus objetivos trazados, aunque su éxito no reside solo en su formulación es necesaria la interacción entre la parte táctica y la operativa, su funcionamiento aislado no tendrá ningún éxito. (Martínez ,1994)



Para entender mejor la necesidad de realizar una planeación estratégica, les invito a revisar la herramienta apunte competitivo de la página 28 del texto básico, titulado beneficios de la planeación estratégica.

### 1.2.2. Desarrollo de la Planeación Estratégica

Las competencias de las primeras organizaciones en la revolución industrial surgen para controlar las fuerzas del mercado y modelar el entorno de la competencia. Entre 1920 y 1950 el enfoque de la planeación estaba dirigido a la producción, gastos e inversión. En 1970 se caracteriza por- la adopción de la planeación de la cartera y por el veloz desarrollo de las técnicas y las herramientas de la previsión, en 1980 el éxito de las empresas japoneses despertó el interés de todos, las explicaciones apuntaban a los factores de internos de las empresas, dedicación, lealtad, alta autoestima. En 1990 se alteró la planeación estrategia con la revolución de la tecnología de la información. (Druker, 1969)



En el texto básico, página 29, en la herramienta “apunte competitivo”, se puede revisar, una pequeña lectura sobre las escuelas de negocio, aporte fundamental para el desarrollo de la planeación estratégica.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

### 1.2.3. Escuelas de la Planeación Estratégica

La planeación estratégica en las organizaciones se convierte cada día en un proceso más complicado y con mayores exigencias debido al rápido ritmo de cambio en el entorno y la necesidad de adaptabilidad para con el mismo. Por eso, la estrategia se convierte en la herramienta más adecuada e imprescindible en cualquier organización, ya sea grande, mediana o pequeña. Para crear una estrategia se necesita un análisis profundo de la empresa, conocerla de arriba hacia abajo, identificar cuál es el problema o los problemas que la afectan y sobre todo estar atentos a crear estrategias emergentes, por si llegado el momento se presentan problemas inesperados.

Todo esto se hace gracias a la planeación estratégica que implementa el management estratégico para el crecimiento y desarrollo de su corporación. de carácter preceptivo y normativo, planeación y diseño. Escuelas de carácter descriptivo y explicativo, iniciativas emprendedoras, cognitiva, aprendizaje, poder, cultura, entorno, configuración.

Las escuelas de la planeación estratégica son las siguientes:

Escuela de la planeación. - Ansoff (1965), aborda la estrategia como un proceso formal.

Escuela del diseño. Esta escuela realiza un análisis de las capacidades internas y las posibilidades externas y de la responsabilidad social y ética de los directivos a la hora de elaborar, evaluar y poner en marcha la estrategia. Hay un solo líder que maneja toda la información y debe conocer toda la información de abajo hacia arriba. (Selznick 1957, Andrews 1965)

Escuela del posicionamiento. - Tiene en cuenta el medio económico y el mercado competitivo, pretende cuantificar y analizar todos los aspectos para la creación de estrategia (Porter, 2002)

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

**Escuela de las iniciativas emprendedoras.** Se basa en la visión estratégica y el liderazgo personalizado. El líder es el único capaz de ver más allá y hacer que los demás también lo vean. El líder cuenta con capacidades innatas como intuición, visión, emprendimiento, etc. (Mintzberg 1994)

**Escuela cognitiva.** Trata de incursionar en la mente del estratega mediante la psicología cognoscitiva. En la mente del estratega es donde se crea la estrategia.

**Escuela del aprendizaje.** Toma en cuenta que en la organización hay muchas estrategias en potencia. El aprendizaje es fundamental para crear la estrategia, pero hay que tener en cuenta que esto solo se consigue con la experiencia. (Lindblom 1959 y 1968, Cyert y March 1963)

**Escuela del poder.** Las políticas son aplicables a la estrategia. Lo primordial en esta escuela es la negociación con los opuestos que se encuentran tanto dentro como afuera de la organización.

**Escuela de la cultura.** Considera que la organización no tiene cultura, sino que es una cultura, la cual interviene decisivamente a la hora de crear la estrategia. (Rhenan y Norman 1968)



Para una mejor comprensión, les sugiero revisar la herramienta del “apunte competitivo”, en la página 36 del texto básico, donde explica más a fondo el concepto de Cultura, además el cuadro 2.4, con las características de las escuelas del pensamiento, según Mintzberg y Lampe (1999).

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

### 1.2.4. Determinantes del éxito de la Planeación Estratégica

Según (Idalberto, 2014), las determinantes del éxito son 8 de acuerdo a la concordancia de las escuelas, estas son:

1. **Visión del líder.** - es la idea que guía lo que se debe hacer en la organización por medio del líder o director.
2. **Director organiza.** - tomando en cuenta: los aspectos subjetivos, intuición, juicio, experiencia y criterios personales.
3. **Formulación de estrategias.** - estas tienen que ser reactivas o proactivas y responder a las fuerzas del entorno o anticiparlas.
4. **Elaborar un diagnóstico externo.** - los directores deben saber ciertos elementos que ayudan a elaborar un diagnóstico entre los principales tenemos: leer e interpretar el entorno, identificar las amenazas y oportunidades y dar respuesta estratégica.
5. **Elaboración de un diagnóstico interno.** - la organización debe ser compatible con el diagnóstico externo, tomando en cuenta las fortalezas, debilidades y aspectos internos.
6. **Los preceptos.** - es crear una organización adecuada de su estructura, cultura, productos y servicios.
7. **Proceso emergente.** - es donde se actúa, se descubre y se selecciona lo que funciona. Creando así un aprendizaje organizacional.
8. **Liderazgo integrado.** - basado en valor orientación, alineación estratégica, mejoría y autogestión.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas



### 1.2.5. Modelo gerencial del proceso estratégico

Los modelos organizacionales son de gran relevancia para la organización y para llevar al objetivo de una determinada empresa, por medios de planes tácticos y operacionales. (Chiavenato, 2017)

- **Ser sistemático:** este más bien tiene relevancia con el comportamiento de cada una de las partes de un modelo, que sistematiza como un todo.
- **Enfocarse al futuro:** tiene que ver mucho con lo propuesto en el largo plazo de la organización, donde si todas las organizaciones pensaran enfocados en el futuro, no decaería las empresas en el mediano plazo.
- **Crear valor:** por lo tanto, la estrategia no solo debe servir a los grupos de interés, sino que se deben crear valor a los accionistas, clientes, ejecutivos, empleados, etc.
- **Ser participativo:** ser participativo en las organizaciones es de generar relevancia para los planes que quieran incorporar ya sean empleados o accionistas, por lo tanto, la decisión debe ser en conjunto para lograr el objetivo primordial de la empresa.
- **Tener continuidad:** la continuidad es un proceso que debe ser transmitido de manera evolucionista y de muy necesario que se revisen con seguimiento permanente a los procesos que recién ingresen con nuevos cambios, el tener continuidad en una organización te permite generar más de lo esperado en todos los ámbitos.
- **Ser implementada.** - la implementación es el principal objetivo, por lo tanto, dentro de una organización es importante implementar nuevas ideas, tácticas para el bien común empresarial.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

- **Ser monitoreada.** - el desempeño y los resultados que se obtengan, deben tener un monitoreo constante y permanente con el único fin de aplicar medidas correctivas para garantizar el éxito.



Como refuerzo de lo estudiado, sugiero realizar un paseo virtual sobre los métodos de investigación el mismo que tuvo un gran éxito en las empresas japonesas. La dirección web se encuentra en la página 31 del texto básico.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas



## Autoevaluación 1

Luego del estudio de cada uno de los temas, responda la siguiente autoevaluación, no lo haga con libro abierto, pues no le favorece para su aprendizaje. Analice sus respuestas y revise nuevamente aquellas en las que no esté consolidado el conocimiento.

1. La competencia biológica comenzó cuando apareció la vida misma.
  - a. Verdadero.
  - b. Falso.
  
2. El principio de Gause afirma que: la cuestión del bien o del mal no es biológica, sino cultural.
  - a. Verdadero.
  - b. Falso.
  
3. El concepto de estrategia, nació en las constantes luchas y batallas a través de los siglos.
  - a. Verdadero.
  - b. Falso.
  
4. Según los principios de sun tzu, en el arte de la guerra, la mayor habilidad de un militar es conquistar a las tropas enemigas, luchando hasta el final.
  - a. Verdadero.
  - b. Falso.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

5. Estrategia directa o batalla consiste en: crear condiciones estratégicamente desfavorables para el adversario.
  - a. Verdadero.
  - b. Falso.
6. Las estrategias de defensa, son ideadas para proteger posiciones de porciones de mercados.
  - a. Verdadero.
  - b. Falso.
7. La estrategia está compuesta por varias tácticas simultáneas e integradas entre sí.
  - a. Verdadero.
  - b. Falso.
8. De acuerdo con lo que afirma la competencia deportiva, ésta se basa en tres elementos: jugadores, reglas y resultados.
  - a. Verdadero.
  - b. Falso.
9. Para Collins y Porras, el principal recurso de una organización para garantizar su sustento a largo plazo es su visión.
  - a. Verdadero.
  - b. Falso.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

10. La visión estructuralista, se basa en la teoría del crecimiento interno.

- a. Verdadero.
- b. Falso.

Una vez concluida la autoevaluación verifique sus aciertos en el Solucionario que se encuentra al final de la guía. Si tiene dificultades en algún tema, vuelva a revisarlo.



Índice

Preliminares

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias  
bibliográficas

## UNIDAD 2. CONOCIMIENTO COMPETITIVO Y ORGANIZACIONAL



Continuando con nuestro estudio, para la presente unidad, abordaremos los temas que se encuentran desde la página 45 a la 62, del texto básico.



Como introducción a esta unidad, es conveniente que se haga una lectura breve de la herramienta “información privilegiada”, de la página 48 del texto básico.

### 2.1. Intención estratégica

Cada organización nace del sueño o de la voluntad de sus fundadores y de lo que ellos creen con respecto de alguna necesidad del mercado que satisfacen, así como de los clientes que sabrán valorar lo que hace la organización.

Toda organización tiene una intención estratégica, que puede comunicarse de manera explícita, velada u oculta.

El autor del texto define como intención estratégica a la energía fundamental, al impulso inicial y el compromiso de los fundadores o dirigentes para conseguir que la organización pueda cumplir sus propósitos con éxito.

Para alcanzar un desempeño excelente, la organización también debe identificar la intención estratégica de los clientes, los proveedores, los asociados y los competidores. Se trata de mirar hacia el entorno y evaluar lo que las demás organizaciones hacen y planean.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Según el autor del texto básico, las preguntas básicas de la intención estratégica que se deben conocer son:

1. Misión ¿Cuál es el negocio de la organización?
2. Visión ¿Cómo será el negocio en el futuro?
3. Valores ¿Qué es lo importante para la organización?
4. Stakeholders (grupos de interés) ¿Quién tiene interés en obtener resultados?
5. Propuesta de valor ¿Quiénes son los clientes y qué consideran valioso de los productos o servicios?
6. Objetivos organizacionales ¿Cuáles son los resultados que se esperan?

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

### 2.1.1. Misión organizacional

Es la declaración de su propósito y alcance en términos de productos y mercados, define su individualidad. Debe considerar los siguientes aspectos: su razón de ser, papel en la sociedad, la naturaleza del negocio, el valor que crea para sus grupos de interés y los tipos de actividad en los que debe concentrar sus esfuerzos en el futuro. (Drucker, 2006)

¿Por qué es importante la declaración de la misión?

Ayuda a concentrar el esfuerzo en una sola dirección, evita contradicciones, asigna los recursos, nombra responsabilidades, alinea políticas de la organización y los objetivos.



Estimado estudiante, en la página 49, del texto básico, le sugiero revisar la “ventana de conceptos”, con el tema el ADN de una organización, cuya lectura ayudara a entender mejor el concepto de organización.

### 2.1.2. Definición preliminar de negocio

Se considera el primer gran esbozo de la definición del negocio, mercados y segmentos, sectores de actuación, tecnología y procesos. Un negocio se puede definir en tres dimensiones:

- Mercados o segmentos (necesidades y deseos de los clientes).
- Sectores de actuación (productos o servicios).
- Tecnologías y procesos (excelencia operacional).

En cambio, redefinición del negocio, existe cuando cambian las condiciones del mercado o del negocio, o durante mucho tiempo no se avanza en el sentido esperado.

Esto genera la actualización de la misión a efecto de adecuarla a las nuevas exigencias y de asegurar su condición para actuar con un enfoque amplio en beneficio de la organización. (Pearson,2010)



Utilice la herramienta del texto básico “banco de ideas” en la página 51, el mismo que contiene ejemplo de negocio, que busca el mejor posicionamiento estratégico, para beneficio de sus clientes.

### 2.1.3. Visión organizacional

Significa literalmente “una imagen” (Chiavenato, 2017) la visión de los negocios, la visión del futuro y su sueño. Es el sueño de la organización, es la imagen de cómo se verá en el futuro. Debe adherirse a los hechos reales, ser concisa pero potente y equilibrar a todos los grupos de interés.

Para establecer o elaborar la visión, primeramente, se debe reconocer la razón de ser de la organización (autoconocimiento). Supone un liderazgo abierto, decidido y capaz de estimular sentimientos de valor hacia la organización.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas





Le recomiendo revisar la página 54 del texto básico, en la herramienta “información privilegiada” sobre ejemplos de visión, que son fuentes de inspiración para otras organizaciones.

#### 2.1.4. Filosofía corporativa de la organización

También conocida como “ideología”, es una construcción ideada de dentro hacia fuera de la organización, independientemente del entorno externo, está compuesta por sus principios y valores y por los objetivos de su misión. (Chiavenato, 2017)

#### 2.1.5. Grupos de interés

Son los grupos estratégicos de una organización, que, con su participación directa o indirecta, influyen en los resultados obtenidos y en el éxito del negocio, con la esperanza de obtener frutos de esa contribución.

Es conveniente identificarlos y clasificarlos, saber qué tiene valor para cada uno, alinear sus perspectivas, elaborar políticas específicas para cada grupo y dar prioridad a los más importantes.



Para profundizar sus conocimientos, les invito a revisar el cuadro 3.1 del texto básico, en la página 58, con los principales grupos de interés. Además, el link de la compañía Vale, quien explica sus políticas para satisfacer las demandas de sus diferentes grupos de interés.

#### 2.1.6. La propuesta de valor

Implica reunir y armonizar las tecnologías establecer, redes de negocios que congreguen a inversionistas, proveedores, negocios de servicios y aún a los competidores (Chiavenato 2017).

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Este proceso pasa por tres etapas:

1. Creación o identificación del valor (innovaciones estratégicas).
2. Desarrollo y entrega de valor (capacitación de resultados).
3. Alineación de las personas a los valores.



Luego de esta pequeña lectura, le sugiero revisar la “información privilegiada” de la página 59 del texto básico, titulado creación de valor, hoy y mañana.

### 2.1.7. Objetivos organizacionales

Chiavenato (2017) explica que la misión y la visión serán eficaces en la medida que están asociados a objetivos claros y explícitos que se alcancen a lo largo del tiempo. Los objetivos son considerados como unidades simbólicas e ideas que la organización pretende alcanzar y transformar en realidad.

Para los distintos grupos de interés, los objetivos tienen como función primordial servir de:

1. Patrones para evaluar su éxito.
2. Unidades de medida para medir y comparar la productividad.
3. Aglutinantes de esfuerzos, convergencia de actividades.

### Actividades recomendadas



Visite una institución pública o privada e identifique la misión y visión organizacional e interprétela.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

## 2.2. Diagnóstico estratégico externo



Continuando con nuestro estudio, para la presente unidad, los temas a tratar se encuentran desde la página 62 a la 81 del texto básico.



Lea atentamente cada uno de los subtemas: conocimiento del entorno contextual, conocimiento del entorno de las relaciones, evolución sectorial, modelo del análisis sectorial de Porter. E identifique, los aspectos más importantes, como conceptos, características, ventajas y desventajas. Subráyelos en su texto básico o tome nota de ellos en un cuaderno, para que se le facilite la elaboración de un cuadro sinóptico que luego le ayude con su estudio.

El diagnóstico estratégico se define como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización y del entorno que lo rodea, generando ideas para determinar la orientación que se puede dar a la empresa para escenarios futuro. (Chiavenato, 2012)

Las fuerzas tanto del macro y microentorno y los factores internos se manifiestan de manera diferente para las distintas organizaciones, es decir, lo que es una amenaza para una, para otra puede ser una oportunidad, de ahí que se define como primera variable la forma de manifestación de esa fuerza externa o factor interno, no importa si apriori usted piensa que es una amenaza o debilidad, luego se evalúa el impacto que tiene para la organización dicha forma de manifestación y luego la capacidad de respuesta para aprovechar mitigar dicho impacto.

Cuando se conocen estos tres elementos usted está en condiciones para determinar si se está en presencia de amenaza, oportunidad, fortaleza o debilidad (el procedimiento se explica detalladamente cuando se hable de la matriz de evaluación de los efectos de los impactos).

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

### 2.2.1. Conocimiento del entorno contextual o macroentorno

Se entiende como la situación en la que está inserta la organización, como ésta funciona en un sistema abierto, realiza transacciones e intercambios, y es común en todas las organizaciones.

En el diagnóstico estratégico externo, se debe tomar en cuenta el contagio de cuatro fuerzas disruptivas que están impactando profundamente el mundo actual. Las mismas que se describen a continuación:

- La era de la urbanización,
- El cambio tecnológico acelerado,
- Un mundo de edad cada vez más avanzado, y,
- Intenso flujo de comercio, personas, finanzas y datos.

La información siempre debe evaluarse en forma continua y constante.

**Indicadores del entorno contextual.** - El entorno contextual se puede analizar a partir de sus diferentes aspectos, como nos demuestra (Chiavenato, 2017):

**Entorno del análisis demográfico:** estudio estadístico de la población humana y su distribución.

**Entorno o análisis económico:** es el análisis de las tendencias variables económicas que afectan la oferta y la demanda, como ingreso real, tasada distribución tasa de crecimiento configuración geográfica patrón de consumo.

**Entorno o análisis político y legal:** análisis de tendencias de leyes códigos instituciones públicas y privadas y su estructura.

**Entorno o análisis socio cultural:** los principales indicadores son, hábitos creencias y relaciones de las personas para validar su entorno.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

**Entorno o análisis tecnológico:** es el análisis de las tendencias del conocimiento humanos que puede influir en las materias primas.

**Análisis de los recursos naturales:** los principales indicadores para este proceso son: escases de materias primas, costo de la energía, calentamiento global contaminación ambiental amenazas de nuevas enfermedades.



Como resumen de estos aspectos, les sugiero revisar el cuadro 4.1, del texto básico, en la página 74. El cual desglosa los diferentes indicadores de acuerdo con las categorías del entorno.

### 2.2.2. Conocimiento del entorno de las relaciones o microentornos

Se trata de trazar un mapa de ámbitos de relaciones de la organización para así conocer su entorno.

**Análisis sectorial:** se entiende como la investigación y el monitoreo y las previsiones sobre el sector de actividad de la organización.

**Grupos estratégicos:** organizaciones de un sector que siguen orientadas a un grupo de clientes similares.

**Rivalidad entre grupos estratégicos:** se presenta la rivalidad por tres factores, grado de súper posición de los mercados meta, resultado de la diferencia de productos, grado de dimensiones estratégicas.



En la herramienta “apunte competitivo”, el autor nos da una explicación breve de los grupos estratégicos por países, el mismo se encuentra en la página 75 del texto básico.

### 2.2.3. Evolución sectorial

Son cambios estructurales que repercuten directamente en la planeación estratégica de las organizaciones.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Los sectores de negocios siguen un ciclo de cambios estructurales que repercuten directamente en la planeación estratégica de las organizaciones, las cuales pueden evolucionar o retroceder.

El concepto de ciclo de vida de los productos se puede asociar al intento por anticipar la evolución sectorial. La hipótesis plantea que, a semejanza de lo que ocurre con la tesis respecto de los productos, los sectores pasan por cuatro etapas de competencia: incertidumbre, transición, madurez y descenso. (Sapiro, 2011)

#### 2.2.4. Modelo del análisis sectorial de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979. Este modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en una industria, y, por lo tanto, cuán atractiva es esta industria en relación con oportunidades de inversión y rentabilidad.

Porter se refería a estas fuerzas como del micro entorno, para contrastarlas con fuerzas que afectan el entorno en una escala mayor a la industria, el macro entorno. Estas cinco fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad. Estas fuerzas son las siguientes:

**Amenaza de nuevas organizaciones.** - Este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos productos/competidores. Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza, esto quiere decir, que, si se trata de montar un pequeño negocio, será muy fácil la entrada de nuevos competidores al mercado.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Porter identificó cinco barreras de entradas que podrían usarse para crearle a la organización una ventaja competitiva:

- Economías de escala.
- Diferenciación del producto.
- Inversiones de capital.
- Desventaja en costes independientemente de la escala.
- Acceso a los canales de distribución.

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

Este “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. La capacidad de negociar de los proveedores se considera generalmente baja por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados. Algunos factores asociados a esta fuerza son:

- Cantidad de proveedores en la industria.
- Poder de decisión en el precio por parte del proveedor.
- Nivel de organización de los proveedores.
- Nivel de poder adquisitivo.

### ***Poder de negociación de los compradores. -***

Si los usuarios son pocos, están muy bien organizados y se ponen de acuerdo en cuanto a los precios que están dispuestos a pagar se genera una amenaza para la empresa, ya que estos adquirirán la posibilidad de plantarse en un precio que les parezca oportuno pero que generalmente será menor al que la empresa estaría dispuesta a aceptar. Además, si existen muchos proveedores, los clientes aumentarán su capacidad de negociación ya que tienen más posibilidad de cambiar de proveedor de mayor y mejor calidad, por esto las cosas cambian para

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

las empresas que dan el poder de negociación a sus clientes de sus posiciones mecánicas con la finalidad de mejorar los servicios de una empresa.

### ***Amenaza de productos sustitutos. -***

Las patentes farmacéuticas o tecnológicas muy difíciles de copiar permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar, los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.
- Suficientes proveedores.

### ***Intensidad de la rivalidad entre los competidores. -***

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: cuántos menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable económicamente y viceversa.

Porter identificó las siguientes barreras que podrían usarse:

- Gran número de competidores.
- Costos Fijos altos.
- Capacidad aumentada en grandes incrementos.
- Competidores divergentes.
- Apuestas estratégicas elevadas.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas



## 2.3. Construcción de escenarios



Continuando con nuestro estudio, para la presente unidad, abordaremos el estudio desde la página 83 a la 107 del texto básico.



Para comprender mejor los temas, le recomiendo una lectura breve de la herramienta “piense fuera de caja” de la página 83 del texto básico, acerca de la planeación a largo plazo.

Los escenarios se construyen con base en la realidad futura, que a partir de posibilidades razonables definen los ambientes que condicionaran el comportamiento de la organización.

Se formulan modelos hipotéticos en el futuro para toma de decisiones hoy.

Con base en el diagnóstico estratégico, la organización adquiere el conocimiento básico que necesita para entender y manejar debidamente las variables del entorno y los factores organizacionales.

El proceso de la planeación estratégica se puede entender como la respuesta global y medular que la organización presenta, haciendo uso de sus competencias o habilidades frente al entorno.

### 2.3.1. Concepto de escenarios

Chiavenato (2017), define al escenario como una representación imaginaria del futuro sobre las diferentes alternativas de las condiciones del medio, para poder adaptar la estrategia de las organizaciones a los objetivos establecidos.

Los escenarios son estudios del futuro que sirven para construir diferentes imágenes y visiones alternativas favorables o desfavorables del ambiente futuro de los negocios.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

En la práctica los escenarios se derivan de modelos mentales del entorno, compartidos y consensuados que son creados de modo que tengan congruencia interna cuando proponen descripciones de posibles futuros.



Como refuerzo de lo estudiado, sobre los escenarios, les sugiero revisar la “ventana de conceptos”, sobre el tema del significado de escenario, del texto básico, página 87.

### 2.3.2. El desarrollo de escenarios

Los escenarios no solo se utilizan para organizaciones o compañías sino también permiten a las personas tomar decisiones.

Los escenarios se utilizan en el proceso de decisión de las grandes organizaciones, las instituciones públicas y hasta para planear una pequeña empresa. Con frecuencia los escenarios ayudan a las personas a formular decisiones que de otra manera no tomarían o incluso rechazarían.

En resumen, para desarrollar escenarios, Chiavenato (2017), menciona que es necesario abordar cuatro aspectos:

- Posibilidad. - los hechos deben tener potencial para volverse realidad.
- Congruencia. - los hechos deben tener una secuencia lógica.
- Singularidad. - cada escenario debe ser diferente de los demás.
- Utilidad. - cada escenario debe tener valor para comprobar las opciones estratégicas.

### 2.3.3. El proceso de construcción de escenarios

La construcción de escenarios es un proceso que pasa muchas veces por las mismas etapas, es como un sistema circular para detallar y tratar de responder preguntas, haciendo investigación tras investigación, buscando indicadores, tratando nuevas combinaciones y especulando sobre las futuras implicaciones y acontecimientos. (Vergara, 2010)

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Típicamente, el proceso de construcción de escenarios debe ocurrir en reuniones llamados workshops, que suelen durar dos o tres días y van seguidos de reuniones temáticas más cortas, siempre con la presencia del equipo de planeación de estratégica de la organización.



Ahora, revisemos la actividad de la herramienta “piense fuera de la caja”, de la página 89 del texto básico, donde se explica el proceso para la construcción de un escenario.

#### 2.3.4. Capacidades para la construcción de escenarios

Para el proceso de la construcción de escenarios, Chiavenato (2017), exige cuatro capacidades básicas, las mismas que son:

**Competencia para contar historias:** la negación a la realidad es un autoengaño por lo que esta competencia permite visualizar dicha realidad a través de construir escenarios.

**Competencia para crear mitos:** los mitos son rutas de referencia a las que acuden las personas para tratar de comprender su mundo exterior y su comportamiento, son paradigmas de comportamiento.

**Competencia para hacer conscientes los patrones mentales:** patrones mentales son las actitudes personales subjetivas por lo que la creación de escenario debe tener una mirada hacia el interior de cada persona.

**Competencia y gusto por la investigación:** la investigación es clave para la construcción de escenarios ya que la búsqueda de datos permite tener una visión más amplia, pero específica.



Para la mejor comprensión de este tema, les invito a un paseo virtual, sobre los escenarios en la red mundial. Los links, pueden ser observados en la página 97 del texto básico.

[Índice](#)[Preliminares](#)[Primer bimestre](#)[Segundo bimestre](#)[Solucionario](#)[Glosario](#)[Referencias bibliográficas](#)

### 2.3.5. Prevención del entorno

El autor del texto básico, menciona dos formas de prevención del entorno:

**Enfoque Proyectivo:** este enfoque explica el futuro por medio de la proyección del pasado y considera un futuro único y determinista.

**Enfoque Prospectivo:** visualiza el futuro con una perspectiva global utilizando modelos de juicio, probabilidades subjetivas.

### 2.3.6. ¿Qué esperar del futuro?

Se debe proyectar el futuro a partir de las siguientes premisas: discernir tendencias o modas, estar abierto a otras opiniones y nuevo conocimiento, ser objetivo con las cifras, explorar oportunidades, concentración en lo que satisface las necesidades y la ecología tecnológica profesionalización de los clientes, proveedores con certificaciones, injerencia de gobiernos y entidades en el sector privado Chiavenato (2017).



Para una mejor comprensión de esta unidad, les invito a revisar la conclusión, que se encuentra en la página 105 del texto básico.

## 2.4. Diagnóstico estratégico interno



Continuando con nuestro estudio, para la presente unidad, abordaremos el estudio desde la página 109 a la 128 del texto básico.



Lea atentamente cada uno de los subtemas: evaluación de la competitividad de la organización, recursos y competencias organizacionales, arquitectura organizacional, competencias esenciales de la organización y cadena de valor, identifique los aspectos más importantes, subráyelos en su texto básico o tome nota de ellos en un cuaderno, para que se le facilite la elaboración de un cuadro sinóptico que luego le ayude con su estudio.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

El diagnóstico estratégico interno sirve para comprender el funcionamiento de la organización y sus potencialidades. También llamado análisis organizacional o auditoría interna es una evaluación de la competitividad de sus principales áreas de potencialidad, de los puntos fuertes que debe explotar con más intensidad, y de sus debilidades, o los puntos débiles que debe corregir o perfeccionar.

#### 2.4.1. Evaluación de la competitividad de la organización

Se entiende como el proceso para crear ventajas competitivas, una vez que se han localizado y analizado los recursos, habilidades y competencias que crean valor y que los competidores no pueden copiar con facilidad.

#### 2.4.2. Recursos y competencias organizacionales

Los recursos son los insumos (inputs) de los procesos de la organización. La ventaja competitiva se alcanza cuando se aplican conjunta e integradamente los distintos recursos de la organización.

Según Chiavenato (2017) los recursos organizacionales tienen la siguiente clasificación:

##### ***Recursos Tangibles***

- Edificios.
- Máquinas y Equipamientos.
- Instalaciones.
- Materias Primas.
- Materiales.

##### ***Recursos Intangibles***

- Conocimiento Corporativo.
- Conocimiento Técnico.
- Cultura Organizacional.

[Índice](#)

[Preliminares](#)

[Primer bimestre](#)

[Segundo bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Glosario](#)

[Referencias bibliográficas](#)

- Relaciones con clientes y fidelidad de los mismos.
- Marcas y Patentes.
- Reputación.
- Capacidad de innovación.

### Recursos Subcontratados

- Servicio de Publicidad.
- Servicio de seguros.
- Servicio de Computo.
- Servicio de logística interna.



Para una mejor comprensión de los recursos organizacionales, les sugiero revisar el cuadro 6.1 del texto básico, donde se explica a manera de ejemplos la clasificación de los recursos organizacionales.

### 2.4.3. Arquitectura organizacional

El autor del texto básico, explica que, para poder funcionar correctamente, las organizaciones necesitan de un sistema confiable y estable que ofrezca un marco para coordinar e integrar todos los recursos, las capacidades y las competencias, inclusive a las personas con su puesto y jerarquía, y los equipos con sus tareas y relaciones.

Esta se explica con base en tres dimensiones:

Estructura organizacional básica: Define las conexiones entre las unidades y los departamentos.

Mecanismos de operación: Indican los asociados internos de la organización y lo que se espera de ellos, por medio de procedimientos de trabajo, normas de desempeño, recompensas, sistemas de comunicación, entre otros.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Mecanismos de decisión: Ofrecen recursos de información para ayudar al proceso de la toma de decisiones.

Nuevos diseños organizacionales: en el pasado, las organizaciones funcionaban como entidades distintas, con activos mensurables, predios, estructuras definidas, mano de obra fija, etc., sin embargo, ese supuesto ahora es cuestionado por lo que está sucediendo en el mundo actualmente, donde se multiplican las subcontrataciones, el teletrabajo, la mano de obra temporal, la aproximación a proveedores, las asociaciones con clientes y las alianzas entre competidores.

Organizaciones sin fronteras: El tema de eliminar las barreras entre departamentos y áreas aparece una y otra vez en las publicaciones sobre administración empresarial. Se considera que es una condición imprescindible para crear una mayor concentración en el mercado y los clientes.

Organizaciones virtuales: Identifican con suma agilidad las oportunidades del mercado y movilizan rápidamente los recursos, combinando competencias independientemente de las fronteras.

Organización por procesos: Una organización puede ser descrita por el conjunto de procesos que ejecuta, actividades que utiliza para transformar insumos (entradas, inputs) en productos (salidas, outputs).



Les invito a revisar la herramienta *ventana de conceptos*, con una explicación más a fondo del *Diseño organizacional*, la misma que se encuentra en la página 113 del texto básico.

#### 2.4.4. Competencias esenciales de la organización

Las competencias esenciales son aquellas que permiten a la empresa ser competitiva en los mercados a través de sus productos y servicios. Las empresas crecen porque saben hacer productos y servicios, porque el modo en el que se mezclan habilidades, conocimientos, tipos de trabajo y medios técnicos, lleva a obtener productos mejores que los de los competidores y/o productos innovadores. (Chiavenato 2017)

Concepto de competencias esenciales: La competencia esencial para una organización es producir en ciclo rápido, basándose en un conjunto de habilidades integradas.

Identificación de las competencias esenciales: Una buena práctica para identificar las competencias esenciales, consiste en hacer una lista de los recursos, las habilidades y los procesos existentes y en trabajar como si fuesen bloques de construcción.

### 2.4.5. Cadena de valor y sistemas de valor

Este concepto “Cadena de Valor” ofrece una nueva perspectiva para comprender el desempeño de las organizaciones. Específicamente toda empresa recorre un ciclo de actividades para proyectar, producir, comercializar, entregar y apoyar sus productos o servicios.

**Sistema de valor.** El concepto cadena de valor se puede concebir de forma más amplia como un sistema de valor que incluye a los proveedores de la organización, los proveedores de los proveedores, los asociados, los subcontratados, etc. De modo que abarque toda la cadena de suministros del sector (Porter, 1990).



En la página 125 del texto básico, cuadro 6.5, el autor nos expone la cadena básica de valor adoptado de Michael Porter (1989), les invito a revisarla.



Para reafirmar lo estudiado, le sugiero leer la conclusión que se encuentra en la página 127 del texto básico y reforzar lo aprendido.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas





## Autoevaluación 2

Luego del estudio de cada uno de los temas, responda la siguiente autoevaluación, no lo haga con libro abierto, pues no le favorece para su aprendizaje. Analice sus respuestas y revise nuevamente aquellas en las que no esté consolidado el conocimiento.

1. Planeación táctica es: la que abarca a cada departamento de la organización.
  - a. Verdadero.
  - b. Falso.
  
2. Planeación operativa se define como la que abarca a cada actividad específica de la organización.
  - a. Verdadero.
  - b. Falso.
  
3. La escuela cognitiva, considera la estrategia como un proceso visionario.
  - a. Verdadero.
  - b. Falso.
  
4. La escuela de la cultura surgió con la teoría de la contingencia.
  - a. Verdadero.
  - b. Falso.

[Índice](#)

[Preliminares](#)

[Primer bimestre](#)

[Segundo bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Glosario](#)

[Referencias bibliográficas](#)

5. La planeación estratégica se define como el proceso de formular y ejecutar las estrategias con el propósito de ejecutarlas con el apoyo de la misión y visión.
  - a. Verdadero.
  - b. Falso.
6. Los escenarios ayudan al administrador a construir imágenes alternativas del futuro, para una mejor planeación.
  - a. Verdadero.
  - b. Falso.
7. Los escenarios de segunda generación son exploratorios y se utilizan para tener una mejor comprensión del mundo real de los negocios.
  - a. Verdadero.
  - b. Falso.
8. Contexto social se define a los hechos demográficos cuantitativos como cualitativos que afectan a una sociedad.
  - a. Verdadero.
  - b. Falso.
9. Enfoque prospectivo, consiste en proyectar los datos actuales hacia el futuro.
  - a. Verdadero.
  - b. Falso.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

10. La reducción del ciclo de vida de un producto, se puede decir que es la consecuencia del proceso de globalización.

- a. Verdadero.
- b. Falso.

Una vez concluida la autoevaluación verifique sus aciertos en el Solucionario que se encuentra al final de la guía. Si tiene dificultades en algún tema, vuelva a revisarlo.



Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

## SEGUNDO BIMESTRE

### UNIDAD 3. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA



Señor estudiante los contenidos que abordaremos en esta unidad, se encuentran desarrollados en el texto básico, en las páginas de la 129 a la 157, les invito a revisarlos.

En esta unidad estudiaremos los compromisos de la organización, los mismos que ya se han establecido tanto en la misión como en su visión, sin olvidarnos de las políticas que son necesarias para cumplir los objetivos planteados dentro de una organización.

Con base en la misión y visión y considerando el conocimiento estratégico con respecto de las condiciones externas e internas, la tarea básica de la concepción estratégica reside en el establecimiento de los objetivos estratégicos a largo plazo y la búsqueda de las alternativas estratégicas adecuadas.

### 3.1. Política de negocios

#### 3.1.1. Proceso de toma de decisiones

La teoría de las decisiones nació con Simón (1997), quién utilizó como base para explicar el comportamiento humano en las organizaciones. La teoría del comportamiento concibe la organización como un sistema de decisiones en el cual cada persona participa racional y conscientemente, escogiendo y tomando decisiones individuales relacionadas con alternativas más o menos racionales de comportamiento. Por tanto, la organización está llena de decisiones y acciones.

Las teorías de toma de decisiones basada en procedimientos y en experiencias, dieron mucha importancia a las acciones y ninguna a las decisiones que las originan. Según la teoría del comportamiento no sólo el administrador toma decisiones, sino que todas las personas de la organización, en todas las áreas de

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

actividad, en todos los niveles jerárquicos y en todas las situaciones, las toman continuamente, sea que estén relacionadas o no con su trabajo.

La organización es un complejo sistema de decisiones. La toma de decisiones es el núcleo de la planeación. No se puede decir que existe un plan hasta que no se haya tomada una decisión (un compromiso de recursos, dirección o reputación). Hasta ese punto, sólo se detiene estudios y análisis de planeación. Los administradores consideran algunas veces la toma de decisiones- como su trabajo central, porque, deben escoger en forma constante lo que se debe hacer.

**Toma de decisiones basada en procedimientos.-** Esta se considera como la mejor opción cuando se aplica a problemas que surgen de forma continua o constante, reiterada y sistemática. Con el tiempo se pueden definir respuestas estandarizadas, por lo general, basadas en un conjunto de instrucciones explícitas. (Chiavenato, 2017)

Este método debe considerarse en la fase de ejecución de un plan estratégico, porque permite que la manera en que la organización administra los problemas comunes recurrentes sea previsible y uniforme y, a su vez, esto aumenta su coherencia y enfoque.

**Toma de decisiones basadas en experiencias.** - Cuando una organización se enfrenta a un problema diferente o complejo, es difícil saber cuál procedimiento se debe utilizar, o si existe algún procedimiento aplicable. Lo más adecuado en esos casos, es confiar en la experiencia propia para reconocer las semejanzas del problema actual con otros vividos en el pasado.

Muchos profesionales confían en sus experiencias e intuición durante el proceso de la planeación estratégica, aun cuando la experiencia no siempre es la mejor consejera para tomar una decisión (Chiavenato,2017)

**Toma de decisiones basada en el análisis.** - Para tomar decisiones hay que basarse en la frialdad y objetividad de los datos, más que intuiciones, deseos y esperanzas. Las decisiones acertadas, se basan en datos objetivos y fiables. Esto

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

plantea varios problemas. El modo de obtenerlos, su fiabilidad y su interpretación adecuada.

Por lo expresado en líneas anteriores, el autor nos recomienda seguir las siguientes etapas:

- Definición del problema.
- Selección de los aspectos más importantes del problema.
- Identificación de las alternativas para resolver el problema.
- Identificación de las consecuencias de cada alternativa.
- Evaluación de los riesgos y las incertidumbres que implicarán esas consecuencias.
- Identificación de las alternativas más adecuadas y de los recursos disponibles.

En la página 137 del texto básico, el autor, utilizando la herramienta, “ventana de conceptos”, nos da una definición más clara sobre la toma de decisiones basada en el análisis, específicamente **Analítica Predictiva**, les invito a revisarla.

### 3.1.2. Modelo de apoyo a las decisiones

Existe una amplia gama de herramientas de planificación estratégica disponible según (Chiavenato, 2017), en esencia mental, enfoques y procedimientos a aplicar para desarrollar planes estratégicos eficaces.

El modelo de apoyo a las decisiones es fundamental en todos los niveles de una organización y consiste en seleccionar la mejor alternativa entre todas las disponibles para resolver una situación problemática. Se pueden usar varios modelos de apoyo entre ellos tenemos los más importantes:

- Matriz SWOT.
- Matriz de McKinsey.
- Matriz BCG.
- Análisis sectorial de Porter.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

**Matriz SWOT:** El análisis SWOT, también llamado “análisis de alcance”, (Albert Humphrey 1969), es una herramienta muy utilizada. Identifica las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas relacionadas con una situación, un contexto, un programa o una campaña determinados. En tanto que las “fuerzas” y “debilidades” tienden a centrarse en cuestiones internas y la experiencia adquirida, el análisis de las “oportunidades” y “amenazas” se ocupa de aspectos externos y está orientado hacia el futuro.

Los análisis SWOT deben realizarse al comienzo del proceso de planificación estratégica para obtener una primera aproximación a las opciones posibles. En una etapa posterior del proceso puede utilizarse para verificar la viabilidad de la estrategia formulada y la necesidad de realizar ajustes. Este análisis brinda un excelente apoyo para el intercambio conjunto de ideas en talleres o para utilizar con el equipo o la alianza de la campaña.



En la página 138 del texto básico, podemos observar el cuadro 7.3 y 7.4, con una explicación más detallada de la matriz SWOT.

**Matriz multifactorial o matriz de la cartera de GE.** - La matriz de McKinsey o también llamada de General Electric es una herramienta de la planeación estratégica que nos ayuda a tomar decisiones de inversión sobre nuestra cartera de productos.

Es necesario que las PYMES tomen decisiones estratégicas y correctas sobre nuestra cartera de productos. Esta toma de decisiones nos ayuda a priorizar la inversión de recursos dependiendo de la importancia sobre la consecución que éstos tengan sobre los objetivos de marketing que hemos fijado.

La matriz de McKinsey, al igual que el resto de matrices estratégicas de marketing, es muy visual y nos ayuda mucho para poder ver con claridad aspectos que, desde otro prisma, nos son más difíciles de detectar. (Roldán, 2015)

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

**Matriz BCG.** - Matriz BCG o la matriz de crecimiento - participación es una metodología gráfica que se emplea en el análisis de la cartera de negocios de una empresa y fue desarrollada por el Boston Consulting Group en la década de los 70's y fue publicada por el presidente de dicha empresa, Bruce D. Henderson, en el año de 1973. Esta herramienta consiste en realizar un análisis estratégico del portafolio de la compañía en base a dos factores, la tasa de crecimiento de mercado y la participación de mercado. Debido a la cercana relación que tiene con el mundo del marketing, tiende a considerarse que está exclusivamente relacionada con el marketing estratégico. Su propósito es ayudar en la toma de decisiones sobre los distintos enfoques dirigidos a los diferentes tipos de negocios o sus Unidades Estratégicas (**UEN**), dicho de otro modo, nos dice en que empresas o áreas debemos invertir, dejar de hacerlo o simplemente desistir del negocio. (Bruce, 1973).

### **Descripción de la matriz BCG**

La matriz está compuesta esencialmente de cuatro cuadrantes, los que a su vez poseen diferentes estrategias a desarrollar. Cada uno de estos cuadrantes está simbolizado por un animal.

La metodología utilizada usa una matriz de doble entrada (2 x 2) para agrupar los diferentes tipos de negocio que una compañía en particular tiene. **En** el eje vertical de la matriz se define el crecimiento que se tiene en el mercado mientras que en el eje horizontal se presenta la cuota de mercado. Por lo tanto, las unidades de negocio deberán situarse en uno de estos cuadrantes en función a su importancia de su valor estratégico (Bruce, 1973).

**Estrella:** Las “estrellas” operan en industrias de alto crecimiento y con una elevada cuota de mercado. Las estrellas son esencialmente generadores de efectivo (con cierta inversión). Son las unidades primarias en las que la empresa debe invertir su dinero, ya que se espera que lleguen a ser vacas (generadoras de flujos de caja positivos). Sin embargo, no todas las estrellas se convierten en los flujos de efectivo. Esto es especialmente cierto en las industrias que cambian rápidamente, donde los nuevos productos innovadores pronto pueden ser

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas



desplazado por los nuevos avances tecnológicos, por lo que una estrella en lugar de convertirse en una fuente de ingresos, se convierte en un perro.

**Interrogante:** Ellos tienen reducida cuota de mercado y están en mercados de rápido crecimiento que consumen gran cantidad de dinero en efectivo. Se puede incurrir en pérdidas. Tiene potencial para ganar cuota de mercado y convertirse en una estrella, que luego se convertiría en fuente de ingresos. Los signos de interrogación no siempre tienen éxito e incluso después de gran cantidad de inversiones que luchan para ganar cuota de mercado finalmente pueden llegar a ser perros. Por lo tanto, requieren mucha consideración para decidir si vale la pena invertir o no.

**Vaca:** Las “vacas” son los productos más rentables y deben ser “ordeñadas” para proporcionar tanto dinero como sea posible. El dinero obtenido de las “vacas” se debiese invertir en las estrellas para apoyar su crecimiento. De acuerdo con la matriz de crecimiento-participación, las sociedades no deben invertir en fuentes de efectivo para inducir el crecimiento, sólo deben apoyarlas para mantener su cuota de mercado actual. Una vez más, esto no es siempre así.

Las vacas se dan generalmente en grandes corporaciones o unidades de negocios que son capaces de innovar en nuevos productos o procesos, que pueden convertirse en nuevas estrellas. Si no habría apoyo para las vacas de efectivo, no serían capaces de tales innovaciones.

**Perro:** El cuadrante de “perros” tiene baja cuota de mercado en comparación con los competidores y operan en un mercado de crecimiento lento. En general, no vale la pena invertir en ellos, ya que generan rendimientos bajos o bien pérdidas. Pero esto no es tan categórico.

Algunos “perros” pueden ser rentables para el largo plazo, o pueden proporcionar sinergias con otras marcas o unidades de negocios o como defensa o contrataque ante movimientos de la competencia. Por lo tanto, siempre es importante llevar a cabo un análisis más profundo de cada uno para asegurarse de que vale la pena invertir o no.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

### 3.1.3. Políticas de crecimiento

Cuando la organización dispone de recursos para enfrentar diferentes situaciones del entorno de los negocios, debe definir estrategias de crecimiento fundadas en esos recursos. (Porter 1998)

Las políticas organizacionales son seis:

- Liderazgo en costos total.
- Diversificación.
- Internacionalización.
- Interiorización.
- Verticalización.
- Mantenimiento del statu quo.

### 3.1.4. Política de operaciones

Cuando la organización dispone de gran capacidad administrativa o tecnológica para enfrentar las diferentes situaciones del entorno de los negocios, debe definir estrategias de operaciones fundadas en esa capacidad (Chiavenato, 2017).

Como apoyo a las políticas operacionales estas se clasifican cinco, las mismas que son:

- Liderazgo tecnológico.
- Diferenciación.
- Tercerización/outsourcing,
- Seguimiento, y
- Contemplación.

Índice

Preliminares

Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias  
bibliográficas

### 3.1.5. Políticas de relaciones

Cuando la organización cuenta con capacitación para afrontar diferentes situaciones del entorno de los negocios, debe definir estrategias de relaciones con base en esa capacitación centrada en el desempeño de su personal.

Las estrategias organizacionales de relaciones son cinco:

- Innovación.
- Enfoque.
- Alianzas.
- Reestructuración.
- Venta.



Para reafirmar lo estudiado, le sugiero leer la conclusión que se encuentra en la página 156 del texto básico y reforzar lo aprendido.



Como refuerzo de esta unidad, le recomiendo elaborar una lista de posibles factores críticos de éxito (FCE), de una institución pública o privada, a la cual se le facilite el acceso.

### 3.2. Definición de objetivos y formulación de estrategias



El desarrollo de los contenidos de esta unidad los puede encontrar en el capítulo 9 del texto básico, tómelo como la principal fuente de consulta, ya que el autor presenta términos de fácil comprensión y sobre todo cada uno de los subtemas está muy bien ejemplificado.

Objetivos específicos.

- Entender el cómo y el porqué de la alineación organizacional.
- Evaluar y comparar los diversos modelos de alineación organizacional.
- Saber cómo crear una alineación entre las áreas funcionales de la organización.
- Resaltar el papel del liderazgo estratégico en la actualidad.

La definición de objetivos es una actividad primordial en la gestión de las organizaciones. Un objetivo es el fin que se pretende alcanzar y hacia la que se dirigen los esfuerzos y recursos. La definición de objetivos debe ser realizada en distintos niveles organizativos y su duración debe ser limitada. Los objetivos son un reflejo de las políticas estratégicas de la organización.

### 3.2.1. El proceso de definición de objetivos

El primer paso consiste en definir los objetivos que se busca alcanzar. Las organizaciones siempre persiguen objetivos que aseguren resultados tangibles y mejoras continuas. Un objetivo es una meta por alcanzar un deseo o una expectativa que se pretende hacer realidad en un periodo determinado (Chiavenato, 2013).



En la página 182 del texto básico, el autor, utilizando la herramienta, “ventana de conceptos” nos explica en que consiste el Deployment, les invito a revisarla.

### 3.2.2. Administración por objetivos (APO)

La administración por objetivos (APO) o administración por resultados constituye un modelo administrativo bastante difundido y plenamente identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica. Su aparición es reciente: en 1954 Peter F. Drucker, considerado el creador de la APO, publicó un libro en el cual la caracterizó por primera vez.

La administración por objetivos surgió como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido. Inicialmente constituyo un criterio financiero de evaluación y de control. Como criterio financiero fue válido pues los criterios de ganancia y de costo no son suficientes para explicar la organización social y humana.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas



A continuación, en la página 184 del texto básico, en la herramienta “información privilegiada”, nos explica los principales elementos de los sistemas APO, les invito a revisarla.

### 3.2.3. Diseño de las estrategias

Los objetivos indican lo que se quiere y debe hacer y las estrategias señalan cómo se debe hacer. Los objetivos establecen el rumbo, tal como una brújula orienta al pescador. Las estrategias definen como desplegar, reasignar, ajustar y reconciliar de forma sistemática los recursos disponibles de la organización y cómo utilizar las competencias para aprovechar las oportunidades que surgen en el entorno para neutralizar las posibles amenazas (Chiavenato, 2017).



En la página 192 del texto básico, se encuentra la figura 9.10, la misma que nos detalla el ciclo de vida del producto. Le invito a revisarla.



Para reafirmar lo estudiado, le sugiero leer la conclusión que se encuentra en la página 203 del texto básico y reforzar lo aprendido.

### 3.3. Implementación de la estrategia



Para una mejor comprensión del tema a tratar, les recomiendo una lectura breve de los temas que se encuentran en las páginas 254 a la 284.

El logro de los objetivos que las empresas se proponen en su plan de negocios encuentra dificultades, no tanto en el diseño, sino en las acciones para lograr alcanzarlos.

La presente unidad busca identificar los principales obstáculos a los que se enfrentan las organizaciones para concretar lo establecido en su planeación y, con en ello, contar con bases para proponer lineamientos para su implantación eficaz, a partir de un análisis comparativo de los hallazgos obtenidos en diferentes investigaciones realizadas al respecto. Se concluye que entre las opciones de

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

solución a esta problemática puede estar la adopción por parte de las empresas, de modelos integrales de ejecución de la estrategia, que pueden contribuir de manera importante al logro efectivo de sus objetivos.

La ejecución de la estrategia requiere del compromiso de todos los miembros de la organización y debe ser una tarea de todas las personas que trabajan en ella, desde el presidente hasta la base de la estructura, además; de que debe formar parte integral de las tareas cotidianas de todos sus miembros. Por tanto, la ejecución de la estrategia, diseñada en el grueso del proceso de la planeación estratégica, requiere de una intensa participación, consenso, conocimiento, información, motivación, compromiso y mucho liderazgo por parte de toda la alta gerencia de la empresa. El proceso estratégico siempre constituye un proceso de cambio organizacional. La estrategia, a pesar de que en ocasiones pueda ser muy defensiva, siempre es un movimiento de cambio y transformación en metas.

### 3.3.1. Resistencia al cambio

El problema reside en la forma de abordar y ejecutar las acciones para efectuar la transformación. La sabiduría popular establece que el responsable del cambio debe pensar que la mejor manera de hacerlo depende del aprendizaje o el entrenamiento y de la motivación o la persuasión. Sin embargo, en las organizaciones, esa idea parte de dos premisas equivocadas:

1. Que las necesidades de cambio de las organizaciones no dejan de estar alineadas con las de las personas y los equipos que trabajan en ellas.
2. Que las personas de las organizaciones tienen las condiciones individuales necesarias para asimilar todas las transformaciones que se exigen. (Chiavenato, 2017)

Casi todos los procesos administrativos implican, en realidad, la presencia de procesos de cambio y de transformación. Una buena parte de todos los entrenamientos, los programas de desarrollo organizacional y las iniciativas de motivación comprenden alguna proposición de cambio en mayor o menor escala.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas



Para comprender mejor el tema relacionado resistencia al cambio, les sugiero revisar la herramienta “información privilegiada” de la página 256 del texto básico.

### 3.3.2. Ejecución de la estrategia

La ejecución constituye la etapa más tardada, difícil y compleja de todo el proceso de la planeación estratégica. En general, esta etapa es decisiva para conseguir el éxito o el fracaso de la administración estratégica. No basta con sólo diseñar la estrategia, es preciso ponerla en práctica. Además, lo más importante no es contar con una estrategia discutida y diseñada, sino saber si se practica de manera efectiva en la organización.

El gran secreto está en conseguir que todas las personas de la organización, sin excepción alguna, practiquen el plan estratégico. Los individuos deben ser protagonistas y actores, y no simplemente observadores del proceso.

#### ***Dificultades en la ejecución de la estrategia.***

La mayoría de los fracasos estratégicos ocurre exactamente en la fase de ejecución e implementación de la estrategia organizacional. En otras tantas ocasiones, el impulso que brinda el líder estratégico no llega al ámbito operacional de la organización; la estrategia muere a medio camino y se desvanece en el aire (Olivares, 2011).

#### ***Los secretos de una ejecución exitosa de la estrategia.***

Neilson, Martin y Powers (2008) afirman que una estrategia brillante, un producto enormemente exitoso o una tecnología innovadora pueden colocar a la empresa en el mapa competitivo, pero sólo una ejecución sólida y bien orquestada la puede mantener ahí. Lamentablemente, la mayoría de las empresas no lo hace bien, como incluso ellas mismas reconocen. Las investigaciones arrojan que las empresas fracasan en la ejecución porque van directo a la reestructuración

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

organizacional e ignoran los propulsores más poderosos de la eficacia, que son los siguientes:

- Privilegios de decisión.
- Información.
- Incentivos.
- Estructura.

La ejecución de la estrategia se compone de:

- Proyectos. - actividades únicas y temporales que se superponen y entrelazan.
- Procesos. - actividades continuas, constantes y cíclicas.
- Programas.- definidos para crear una serie de nuevas actividades organizacionales.
- Presupuestos. - para asignar fondos.
- Metas y objetivos. - que serán alcanzados a través de los procesos, programas, proyectos y procedimientos.



Es necesario que analice la figura 12.3 del texto básico página 259, y revise los componentes administrativos que intervienen en una estrategia.

### 3.3.3. Administración del desempeño organizacional

García (2003), hace referencia a que la ejecución de la estrategia depende del desempeño de la organización y ésta influye en gran medida en su realización de diversas maneras:

- La ejecución de la estrategia determina las tareas de la organización.
- La ejecución de la estrategia influye en el diseño organizacional.
- La ejecución de la estrategia influye en las cuestiones de poder de la organización y es a su vez influida por ellas.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas



- La eficacia organizacional es determinada conjuntamente por las decisiones sobre las estrategias y la ejecución misma de la estrategia.



Luego de esta pequeña lectura, le sugiero revisar la figura 12.3, la misma que se encuentra en la página 275 del texto básico.

### 3.3.4. Balanced Scorecard como herramienta de administración

Es una herramienta administrativa que reúne varios indicadores diferentes de manera equilibrada para promover la sinergia. En un inicio, el cuadro de mando integral (CMI), era sólo un sistema de evaluación del desempeño organizacional que partía del principio de que los indicadores financieros, por sí mismos, no reflejan con exactitud la eficacia de la organización.

El cuadro de mando integral (CMI), es una metodología basada en el equilibrio organizacional y está fundado en el equilibrio de cuatro perspectivas diferentes de objetivos, a saber:

- Perspectiva financiera.
- Perspectiva del cliente.
- Perspectiva de los procesos internos.
- Perspectiva de innovación y aprendizaje.

El cuadro de mando integral (CMI), busca estrategias y acciones equilibradas en todas las perspectivas que afectan al negocio de la organización, lo cual permite que los esfuerzos se dirijan a las áreas de mayor competencia. También posibilita detectar y señalar las áreas donde se deben eliminar incompetencias. Es un sistema enfocado en el comportamiento y no en el control.

### ***Administración por proyectos.***

Las organizaciones desempeñan una enorme y complicada variedad de redes de actividades de manera coordinada y simultánea (Chiavenato, 2017). En general, esas actividades implican operaciones que son tareas continuas y constantes, y

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

proyectos, que son tareas únicas y eventuales, que se sobreponen y entrelazan. Las operaciones y los proyectos tienen muchas características comunes, por ejemplo:

- Ambos son desempeñados por personas.
- Ambos están limitados por los recursos escasos y restringidos.
- Ambos son planeados, ejecutados y controlados.

Los proyectos son implementados en todos los niveles de la organización: pueden requerir de una sola persona o de cientos y durar pocas semanas, cinco años o más. Suelen involucrar a una sola unidad de la organización, pero también cruzar las fronteras organizacionales por medio de asociaciones, alianzas o iniciativas emprendedoras conjuntas.

### ***Cultura de la administración de proyectos.***

Lo importante es diseminar una cultura enfocada en proyectos dentro de la organización. Los proyectos pueden implicar:

- La creación y el desarrollo de un nuevo producto o servicios.
- El cambio de la estructura o la cultura organizacionales.
- El desarrollo o la adquisición de un nuevo sistema información.
- Construcción de un nuevo edificio.
- Implementación de un nuevo procedimiento o proceso de negocio.

### **3.3.5. El sistema de administración estratégica (SAE)**

La organización no dirige su proceso estratégico al tanteo ni al azar. Necesita de un sistema de administración estratégica (SAE) para vigilar de cerca la excelencia en todas las etapas del proceso estratégico (Chiavenato, 2017).

El sistema de administración estratégica (SAE), está compuesto por el consejo de administración, que representa a los accionistas o propietarios de la empresa, apoyado por el consejo fiscal y la auditoría interna o externa. En general,

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

las actividades del sistema de administración estratégica, en relación con la planeación estratégica, son:

- Coordinar y elaborar la planeación estratégica de la organización, desde la intención estratégica, el diagnóstico externo e interno y la formulación de la estrategia, y divulgarlo ampliamente por toda la organización.
- Propagar e incentivar la cultura de excelencia por toda la organización.
- Crear todas las condiciones para la ejecución del plan estratégico en toda la organización y en todos los niveles.
- Monitorear y evaluar continuamente el desempeño y los resultados de la planeación estratégica.
- Adoptar y apoyar medidas correctivas y de ajuste constante a la planeación estratégica.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

### Actividades recomendadas



Para una mejor comprensión de esta unidad, que nos describe el autor sobre la planeación estratégica, le invito a revisar la conclusión, la misma que se encuentra en la página 283 del texto básico.

### 3.4. Espíritu emprendedor

Olmos (2007, p. 3) expone que el “Espíritu emprendedor se define como un don que inspira a los demás a ser lo mejor que pueden ser. Ser emprendedor por naturaleza requiere de inconformismo y de rebeldía, de disgusto por lo “normal”, de una insaciable sed de búsqueda, de mucha curiosidad”.

Entonces de allí viene la creatividad, hay personas que aparecen como muy ocurrentes e ingeniosas, pero son incapaces de llevar adelante un proyecto, entonces no son verdaderamente emprendedoras, porque para ser emprendedor no basta con ser creativos. Necesariamente se deben llevar adelante los proyectos, tomando riesgos, transformando las simples o complejas ideas en nuevas ofertas para la humanidad, por sencillas que estas sean.

Las personas que tienen una mirada pesimista acerca de su situación actual o futura, difícilmente se sintonizarán con ideas creativas para cambiar su realidad. En cambio, aquellos que, sin estar conformes, no se limitan a renegar por sus circunstancias, sino que precisamente buscan afanosamente la forma de modificarla, con mayor probabilidad emprenderán en actividades más edificantes para su espíritu creativo y surgirán nuevas ideas para transformar su futuro.



Es necesario que analice cada una de las principales características del emprendedor, estas se encuentran en la herramienta “banco de ideas” de la página 286 del texto básico.

### 3.4.1. Identificación del espíritu emprendedor

El autor del texto básico describe tres características principales, las mismas que se detallan a continuación:

***Necesidad de realización.*** - se refiere a la necesidad de romper el estatus actual, de competir para alcanzar una norma elevada de excelencia y sentirse personalmente responsable por la tarea y los objetivos que la persona se atribuye a sí mismo.

***Disposición a asumir riesgos.*** - el emprendedor asume riesgos cuando defiende ideas innovadoras y echa a andar proyectos nuevos y diferentes.

***Confianza en sí mismo.*** - quien confía en sí mismo se siente capaz de encarar los desafíos de su entorno y tiene dominio sobre los desafíos que afronta.



En la página 287 del texto básico a través de la herramienta “información privilegiada”, el autor nos da a conocer el proceso del emprendedor, para la creación de nuevos productos o servicios, se recomienda una lectura breve y concisa.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

### 3.4.2. Emprendedurismo corporativo

Dentro del pensamiento económico clásico se encuentra a Cantillon (1680-1734), economista francés, quien fue el primero en utilizar el término Entrepreneur a fin de identificar a un individuo particularmente distinto al productor de la economía de mercado que recibe salarios o rentas fijas.

La cultura del emprendedurismo corporativo surge, entre otros motivos, ante la necesidad de la mejora continua en los procesos, los productos y servicios, la competitividad en el mercado, la optimización de la producción; es un elemento estratégico para la generación de nuevos negocios dentro de la organización, la necesidad de lograr un comportamiento emprendedor parece sumamente importante en un mundo en constante evolución y competencia creciente, convirtiéndose de esta forma en un bien de alto valor para todo tipo de empresas, no asumir una posición emprendedora representa un riesgo ante la dinámica de la tecnología, los avances científicos, las demandas de los consumidores y la competencia comercial.

### 3.4.3. Cultura emprendedora

La cultura emprendedora ha existido desde tiempos remotos, se tenían las necesidades de innovar para poder sobrevivir y tener una mejor forma de vida, pero a pesar de esto no se veía como una cultura emprendedora, más que eso lo veían como nuevos inventos que permitían que la sociedad satisficiera ciertas necesidades, para esos tiempos se experimentaba y emprendían en algo nuevo e innovador.

Con el paso de los años la cultura emprendedora fue teniendo un gran realce, ya que en muchos países les empezaron a dar una prioridad muy importante ya que les interesa crear mayores fuentes de empleo y mayor índice de desarrollo para las personas (Chiavenato, 2017).

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Las cinco dimensiones principales de una orientación emprendedora que constan en el texto básico son:

- a. **Autonomía.** - para que las personas practiquen acciones de iniciativa personal sin restricciones o limitaciones y que, tanto ellas como los equipos, se puedan auto dirigir con plena independencia.
- b. **Capacidad de innovación.** - para que las personas apoyen y se involucren en el desarrollo de nuevas ideas, novedades, experimentación y procesos creativos.
- c. **Asunción de riesgos.** - para que el personal acepte riesgos en la búsqueda de oportunidades de mercado.
- d. **Proactividad.** - para que las personas sean parte de una organización líder y no seguidoras de otras.
- e. **Agresividad competitiva.** - es la propensión de la organización a practicar acciones que le permitan superar a sus rivales de forma consiente y sustancial.

#### 3.4.4. Iniciativas emprendedoras e innovación

La actividad emprendedora representa hoy en día uno de los motores de crecimiento y creación de empleo en las economías de todo el mundo. Dentro de todas las iniciativas de este tipo, aquellas cuyo potencial de crecimiento es superior al promedio resultan de mayor interés tanto para los socios como para el entorno, por el impacto que sus resultados pueden generar.

Para Drucker, las iniciativas emprendedoras por lo general se vinculan con la innovación, sea en un negocio ya existente, en una institución pública de servicios o en una nueva empresa iniciada por un solo individuo en la sala de su casa. En otras palabras, las iniciativas emprendedoras, junto con la innovación que

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

generan, son aspectos muy importantes para las organizaciones grandes y las pequeñas, tanto por las inversiones iniciales como para mantener la posición competitiva en el mundo de los negocios.

### Actividades recomendadas

Para una mejor comprensión de esta unidad, le sugiero leer lo que nos describe el autor sobre la importancia del espíritu emprendedor, le invito a revisar la conclusión, la misma que se encuentra en la página 295 del texto básico.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas



## Autoevaluación 3

Luego del estudio de cada uno de los temas, responda la siguiente autoevaluación, no lo haga con libro abierto, pues no le favorece para su aprendizaje. Analice sus respuestas y revise nuevamente aquellas en las que no esté consolidado el conocimiento.

1. Los factores críticos del éxito son los que dan respuesta a las amenazas del entorno.
  - a. Verdadero.
  - b. Falso.
  
2. El modelo estructuralista de la organización sectorial, se fundamenta en el paradigma que toda organización es un conjunto de recursos, capacidades y competencia, y que estos influyen en las estrategias de la organización.
  - a. Verdadero.
  - b. Falso.
  
3. La creatividad, la investigación y productividad, se las considera variables tecnológicas.
  - a. Verdadero.
  - b. Falso.
  
4. Son variables socio culturales, el acceso a los recursos naturales.
  - a. Verdadero.
  - b. Falso.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas



5. La inteligencia competitiva es un proceso extensivo de recolección de datos e informaciones de la organización y de los competidores.
  - a. Verdadero.
  - b. Falso.
6. La administración por objetivos, hace énfasis en el establecimiento de un conjunto de objetivos tangibles verificables y mensurables.
  - a. Verdadero.
  - b. Falso.
7. El enfoque estadístico por extrapolación, se determina en razón de la fuerte voluntad de los líderes al tomar decisiones.
  - a. Verdadero.
  - b. Falso.
8. El enfoque contingente se define cuando los objetivos son definidos sobre los resultados y los obstáculos presentados en el proceso.
  - a. Verdadero.
  - b. Falso.
9. El producto estrella, es el que se caracteriza por una alta participación en el mercado y altas tasas de crecimiento del mismo.
  - a. Verdadero.
  - b. Falso.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

10. Los productos que se caracterizan por una baja participación en el mercado, pero con unas altas tasas de crecimiento, se los denomina vaca.

- a. Verdadero.
- b. Falso.

Una vez concluida la autoevaluación verifique sus aciertos en el Solucionario que se encuentra al final de la guía. Si tiene dificultades en algún tema, vuelva a revisarlo.



Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

## UNIDAD 4. EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

### 4.1. Evaluación de la estrategia

Continuando con la última unidad, con el tema la Evaluación de la estrategia, Chiavenato (2017), nos describe que este concepto se refiere a la fase del proceso de la administración estratégica en la que los ejecutivos de la alta gerencia, evalúan si la estrategia organizacional elegida, alcanza los objetivos propuestos y produce los resultados esperados. Cuando se diseña esta estrategia, también se establecen los criterios, los indicadores y las mediciones que se tendrán en cuenta para evaluar sus resultados, lo importante realizar el seguimiento al desarrollo y resultados, para ir implementando las medidas correctivas necesarias, encaminadas hacia el alcance de los objetivos deseados.

Además, hace referencia, algunas de las etapas que maneja el proceso de la planeación estratégica, las mismas que se describen a continuación:

**Actitud Estratégica:** a partir de la competitividad y la intensión estratégica como base para todo el proceso estratégico.

**Administración del conocimiento de la competencia y la organización:** a partir del diagnóstico estratégico del entorno interno y externo de la organización, así como la construcción de escenarios que promuevan el aprender continuamente.

**Concepción de la estrategia:** a partir de la política de negocios de la organización y la evaluación de modelos de cooperación y competencia.

**Formulación de la estrategia:** a partir de la definición de los objetivos organizacionales y del diseño de las estrategias con el fin de alcanzarlos debidamente mediante las mediciones y los indicadores.

**Ejecución de la estrategia:** a partir de la administración estratégica liderada por un ejecutivo principal y su equipo estratégico, vigilados por un gobierno corporativo, estableciendo claramente los objetivos por alcanzar.

**Evaluación de la estrategia:** implica procesos de control y evaluación, medir si se han logrado los objetivos.



Estimado estudiante los contenidos que abordaremos en esta unidad se encuentran desde la página 299 a la 317 del texto básico.

#### 4.1.1. Evaluación de la estrategia organizacional

Este proceso se evalúa efectuando un análisis de la consistencia del plan estratégico a lo largo de su proceso considerando los siguientes aspectos (Chiavenato, 2017).

**Consistencia interna:** Debe ir ceñida a la planeación estratégica mediante capacitación constante del personal, disponibilidad de recursos, estructura organizacional flexible, escala de valores de los directivos y empleados, cultura organizacional, dirección participativa.

**Consistencia externa:** Garantizar la interacción del plan estratégico frente a enfoque en el cliente o el consumidor, Orientación hacia el mercado, Garantías de obtención de recursos externos, cumplimiento de las leyes vigentes, atención a competidores, coyuntura econo - política y expectativas de los grupos de interés.

**Oportunidad y riesgos involucrados:** garantizar las condiciones de la organización aprovechando oportunidades que surjan de la neutralización de aspectos financieros, económicos, sociales, políticos, ambientales.

**Horizonte de tiempo:** considerar la ejecución estratégica a corto, mediano y largo plazo.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

**Aplicación de la planeación estratégica:** a largo plazo en termino de resultados financieros, creación de valor, para la sociedad y ambientales.

Cabe aclarar que no es fácil evaluar el proceso de planeación estratégica en las empresas, ya que algunos aspectos pueden complicar el proceso como el tiempo de implementación y ejecución del mismo, factores que pueden provocar desviaciones en el curso que se tiene previsto y modificación de la planeación estratégica que puede ser alterada en el transcurso de su implantación.

Cuando una organización intenta evaluar una estrategia, casi siempre se topa con las personas. Estas por un lado pueden ser significativas ya que en su competitividad se representa la excelencia del capital humano, pero por otro puede llegar hacer un obstáculo para una puesta en marcha efectiva. Sin embargo, una estrategia no se diseña ni se ejecuta si no hay persona.



Para comprender mejor el tema de la evaluación de la estrategia, les recomiendo una lectura breve de la herramienta “información privilegiada”, de la página 300 del texto básico, la misma que nos describe en forma resumida las características para una estrategia segura.

#### 4.1.2. Control estratégico

El control es básicamente un proceso que guía la actividad desempeñada hacia un fin establecido con anterioridad, es vigilar que el desempeño real obtenga los resultados esperados.

El control comprueba si la ejecución está de acuerdo con lo que fue planeado: cuanto más completos, definidos y coordinados fueran los planes, tanto más fácil será el control. Cuanto más difícil será la planeación y más largo su horizonte de tiempo, más complejo será el control. Casi todos los esquemas de planeación traen consigo su propio sistema de control (Chiavenato, 2017).

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

El control estratégico funciona en el nivel corporativo, los controles tácticos para el nivel intermedio y controles operacionales en la base de la organización, estos entrelazados entre sí.

**El proceso de control.** - Este proceso se caracteriza por que es cíclico y repetitivo, considerado como un proceso sistémico, donde cada etapa influye en las demás y viceversa. Este proceso consta de cuatro etapas:

**Establecimiento de los objetivos:** Consiste en establecer previamente los objetivos o estándares, que se desean alcanzar o mantener. Para evaluar y controlar los diferentes recursos de la organización se utilizan varios tipos de estándares:

- Estándares de cantidad: número de empleados, volumen de producción, total de ventas, porcentaje de rotación de inventarios, índice de accidentes, etc.
- Estándares de calidad: normas de calidad de la producción, índice de mantenimiento de máquinas, calidad de los productos o servicios, asistencia técnica, atención al cliente, etc.
- Estándares de tiempo: permanencia del empleado en la organización, tiempo estándar de producción, ciclo financiero de las operaciones, etc.
- Estándares de costo: costo de inventarios de materias, costo de procesamientos, costo de una orden de servicio, relación costo-beneficio, costos directos e indirectos, etc.

**Evaluación del desempeño:** segunda etapa del proceso de control cuyo propósito es comprobar si se están alcanzando resultados y saber que correcciones se deben hacer.

**Comparación del desempeño con el objetivo o el estándar:** esta comparación se puede dar en dos situaciones:

- a. **Resultados:** la comparación entre el estándar y la variable tiene lugar después de terminar la operación.
- b. **Desempeño:** la comparación entre el estándar y la variable tiene lugar al mismo tiempo que la operación.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

**Acción correctiva:** acción administrativa que busca mantener el desempeño dentro del nivel de los estándares establecidos, es decir asegurar que todo se haga exactamente de acuerdo con lo que se pretende hacer.

### Desempeño global de la empresa.

Las compañías utilizan varios sistemas de control para medir y evaluar su desempeño global con el fin de medir las áreas de negocio de una organización, o proyectos que sean considerados como prioritarios.

### Balance financiero y estados financieros.

Estos permiten saber si la empresa está teniendo éxito o no en el terreno de su desempeño financiero. En muchas ocasiones incluyen la proyección de ventas para dar una idea de los costos y la contabilidad de la compañía, lo cual produce una especie de balance proyectado entre otros informes, que la dirección podrá tomar para dar inicio a la implementación de medidas correctivas necesarias con antelación.

Es de aclarar que la contabilidad actualmente solo aborda los activos tangibles de la empresa, como lo son los predios, las máquinas, el dinero, etc. Los activos intangibles, como el conocimiento, los talentos, el capital humano, las competencias y el capital intelectual no son tomados en cuenta, pero en plena era donde el recurso más importante es el conocimiento, aun no se ha evidenciado un sistema adecuado para contabilizarlo.



Continuando, y como refuerzo de lo estudiado, les invito a analizar la herramienta “información privilegiada”, de la página 309, con la última novedad de la implementación de una norma contable internacional, para beneficio de los inversionistas.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

## Estado de pérdidas y ganancias.

Este ofrece una visión resumida de la posición de las pérdidas y ganancias de la empresa dentro de un tiempo determinado. Como la supervivencia del negocio depende básicamente de la rentabilidad, la utilidad se convierte en un importante estándar para medir el éxito, sea de la organización como un todo, sea de sus unidades, como departamentos o divisiones. El control de las pérdidas y las ganancias en una compañía se basa en que el objetivo del negocio como un todo es generar ganancias y que cada parte de la empresa debe contribuir a ese objetivo (Teruel, 2014)

Actitudes de resistencia a los procesos de control.

En ocasiones cuando surgen resistencias a los procesos de control, las personas empiezan a sentirse vulnerables y a manifestar actitud agresiva contra los directivos que lideran los procesos, esto ocurre frecuentemente cuando estos nos son necesarios o son imposibles de aplicar. Otros motivos pueden ser:

- Normas incorrectas de control.
- Medidas correctivas con críticas personales.
- Evaluaciones incorrectas o hasta equivocadas.
- Falta de conocimiento respecto de los controles aplicados.

### 4.1.3. Auditoría de recursos y competencias

En esta otra área de aplicación del proceso de control y evaluación refiere a la auditoría de los recursos disponibles para la implementación del plan estratégico. (Chiavenato 2017), esta se divide en:

- Auditoría de recursos disponibles: esta evaluación debe ir más allá de una lista simple de recursos e identificar cuáles son los recursos que hacen que la organización sea estratégicamente distinta de sus competidores.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas



- Auditoría de Marketing: identifica y evalúa los cambios, tanto en los aspectos más amplios del entorno económico, técnico, social y cultural, como el entorno más inmediato de su actuación, los proveedores y los distribuidores.

### Reevaluación estratégica.

Mide lo que ha sido implementado y ejecutado para decidir los nuevos cursos del proceso, manteniendo así lo que ha tenido éxito y revisar lo que no funciona. Este funciona como un ciclo en el cual se revisan y reevalúan las cuestiones remanentes que no han sido resueltas en las primeras etapas del ciclo o que han surgido durante la implementación.

#### 4.1.4. Eficacia organizacional

Cortés (1988), manifiesta que hoy en día las organizaciones deben ser más “Eficaces” ya que la competencia es fuerte entre ellas. Organizar implica desarrollar una estructura intencional de papeles para lograr el desempeño eficaz. Toda organización debe considerar lo que implica la eficacia dentro de ella a fin de lograr sus objetivos.

Algunos indicadores básicos de la eficacia organizacional son:

- Desempeño financiero y creación de valor para el grupo de interés.
- Posicionamiento estratégico.
- Liderazgo e innovación.
- Gobierno corporativo y responsabilidad social.
- Reconocimiento de la marca y la calidad de los productos.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

### 4.1.5. Fundamentos de la excelencia

Chiavenato (2017), el éxito de cualquier estrategia depende, en gran parte, del apoyo y compromiso que asuman los altos cargos y líderes con las medidas propuestas. Algunos fundamentos que sirven como base a los criterios de excelencia son:

- Pensamiento sistémico.
- Aprendizaje organizacional.
- Cultura de innovación.
- Liderazgo y constancia de propósito.
- Orientación por proceso de información.
- Visión de futuro.
- Generación de valor.
- Valoración de las personas.
- Conocimiento sobre el cliente y el mercado.
- Formación de asociaciones.
- Responsabilidad social.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

### Actividades recomendadas



Para una mejor comprensión de esta unidad, la misma que nos describe el autor sobre la evaluación de la estrategia, le invito a revisar la conclusión, la misma que se encuentra en la página 315 del texto básico.



## Autoevaluación 4

Luego del estudio de cada uno de los temas, responda a la siguiente autoevaluación, no lo haga con libro abierto, pues no le favorece para su aprendizaje. Analice sus respuestas y revise nuevamente aquellas en las que no esté consolidados los temas de estudio.

1. El Gobierno Corporativo, participa en las relaciones entre la administración de las organizaciones, consejo, accionistas y todas las partes interesadas.
  - a. Verdadero.
  - b. Falso.
  
2. Al director de una organización se lo conoce como presidente ejecutivo.
  - a. Verdadero.
  - b. Falso.
  
3. Auditoria externa es la auditoría independiente que analiza, monitorea y controla el desempeño de la organización.
  - a. Verdadero.
  - b. Falso.
  
4. El Gobierno Corporativo es el sistema que dirige y controla las corporaciones mercantiles.
  - a. Verdadero.
  - b. Falso.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

5. Cuándo decimos que existe claridad de la información sobre todo en la que afecta los negocios y que implica riesgos, nos referimos a la equidad.
  - a. Verdadero.
  - b. Falso.
6. El consejo de administración involucra en sus actividades 4 tipos de grupos: internos, externos, clientes y accionistas.
  - a. Verdadero.
  - b. Falso.
7. Se define como Outsiders a las personas que han sido elegidos y forman parte del consejo de administración.
  - a. Verdadero.
  - b. Falso.
8. Ética empresarial se refiere al comportamiento de la organización cuando actúa de conformidad con los principios morales del proceder aceptadas por la sociedad.
  - a. Verdadero.
  - b. Falso.
9. Responsabilidad Social se refiere a las obligaciones que una organización asume por medio de acciones que protejan y mejoren el bienestar de la sociedad.
  - a. Verdadero.
  - b. Falso.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

10. La Responsabilidad Social, surge del poder social.

- a. Verdadero.
- b. Falso.

Una vez concluida la autoevaluación verifique sus aciertos en el Solucionario que se encuentra al final de la guía. Si tiene dificultades en algún tema, vuelva a revisarlo.



Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas



## 7. Solucionario

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Autoevaluación 1		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	V	Desde el origen de los organismos unicelulares primitivos, hace miles de millones de años, la vida en general ha sido una mezcla de mucha cooperación y limitada competencia entre especies.
2	V	Gauce refuerza las ideas de Maturana y Verden-Zóller, al afirmar que el bien y el mal es una cuestión cultural.
3	V	Incluso existía una frase muy utilizada “ganar antes que empiece la batalla”.
4	F	Uno de los principios básicos es conquistar a las tropas enemigas sin luchar.
5	F	Estrategia o batalla, consiste en destruir los fuertes militares del enemigo en combates.
6	V	Consiste en reducir la probabilidad de ataque, desviarlo hacia áreas menos amenazadoras y reducir la intensidad.
7	V	La estrategia necesita contar con muchas tácticas que se suceden de forma ordenada.
8	V	Los jugadores expresan ampliamente la necesidad que tiene el individuo de vivir. Reglas. - corresponden a la orientación con una lógica propia que crea un orden. Resultados. - pone a prueba y revela el carácter del combatiente.
9	V	Luego de un análisis en algunas organizaciones, Collins y Porras, advirtieron que cuando la estrategia y sus tácticas cambiarán rápidamente eran capaces de preservar sus valores.
10	F	Admite un flujo causal, entre estructura de mercado y desempeño de las organizaciones.



Autoevaluación 2		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	V	Sus características principales son horizonte de tiempo, alcance, contenido y definición de cada organización.
2	V	Además, tiene una proyección a corto plazo y es inmediata. Abarca cada tarea o actividad de forma aislada y se preocupa por alcanzar metas específicas.
3	F	La escuela cognitiva, aborda la estrategia como un proceso mental.
4	F	Aborda la estrategia como un proceso colectivo y social.
5	V	Es el proceso continuo basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, que se emplea para tomar decisiones en el presente.
6	V	Los escenarios, son estudios del futuro que sirven para construir diferentes imágenes y visiones alternativas favorables del ambiente futuro de los negocios.
7	F	La definición corresponde a los escenarios de la 1era generación.
8	V	Utiliza valores cuantitativos y cualitativos, como hechos demográficos, estilo de vida o la participación política en un mismo periodo.
9	F	Enfoque prospectivo, consiste en visualizar el futuro como una perspectiva global y holística utilizando modelos de juicio.
10	V	El mismo hecho de que un producto sea elaborado por diferentes insumos o materiales, los mismos que son de diferentes países, lo hace poseer un ciclo de vida corto.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas



Autoevaluación 3		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	V	Sin olvidar las debilidades de la organización que permitirán maximizar las oportunidades del entorno asociándose a las fortalezas de la empresa.
2	F	La definición pertenece al modelo reconstruccionista de recursos organizacionales o RBV.
3	V	Son considerados factores críticos de éxito para diferentes variables del entorno.
4	F	Los recursos naturales son considerados variables de los recursos naturales.
5	V	La inteligencia competitiva es un proceso extensivo de recolección de datos e informaciones relevantes con respecto a objetivos, estrategias, recursos y capacidades de la organización y de los competidores.
6	V	La administración por objetivos desvía el enfoque en el desempeño de las actividades y los medios, en el cual la preocupación gira en torno a cómo los medios permiten llegar a los fines y a los resultados esperados.
7	F	El concepto pertenece al enfoque cualitativo carismático.
8	V	Este enfoque es adecuado para obtener resultados de corto plazo cuando lo más importante es la voluntad de las personas.
9	V	Estos productos construyen su participación en el mercado.
10	F	Son los productos interrogantes.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas





Autoevaluación 4		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	V	El gobierno corporativo, expresa en razón de un sistema de valores que rige las organizaciones en su red de relaciones internas y externas.
2	V	Forma parte del Gobierno Corporativo.
3	V	Al igual que el director, la auditoría externa forma parte del Gobierno Corporativo.
4	V	La estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de los derechos y las obligaciones, entre los diferentes participantes.
5	F	Equidad es tener sentido de justicia, igualdad en el trato a los accionistas para una participación justa.
6	F	Solo lo conforman grupos internos, externos relacionados y externos.
7	V	Son los que proveen consultoría independiente y pueden ocupar puestos directivos de alto nivel dentro de la organización.
8	V	Toda organización es suavemente visible y vulnerable, por lo que tienen que definir un comportamiento intachable frente a sus stakeholders.
9	V	La responsabilidad social representa la obligación de la organización de adoptar políticas y tomar decisiones, así como acciones que benefician a la sociedad.
10	V	Toda organización tiene una influencia significativa o poder sobre la sociedad y esta debe exigir condiciones.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas





## 8. Glosario

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

**Actividad:** Conjunto de tareas o pasos que deben ser dados para conseguir los objetivos propuestos.

**Sectores estratégicos:** Son aquellos que se consideran significativos para el logro de los objetivos generales que se han propuesto.

**Audiencia:** Conjunto de personas a quienes se dirigen los informes de resultados de un programa de una organización y quienes son las que aprueban o rechazan los resultados obtenidos.

**Auditoría de un plan:** Se considera como un examen de los resultados alcanzados por un plan de desarrollo de una organización, que permite constatar la adecuación con la que se aplicó, la precisión de sus resultados y la validez de los mismos, en función de los objetivos trazados.

**Benchmarking:** Proceso continuo de evaluación de los resultados o servicios, en el caso de una institución educativa, contra los de las instituciones más fuertes o reconocidas en el medio.

**Contexto:** Conjunto de circunstancias, factores o actuaciones que rodean y pueden afectar el funcionamiento de una organización, a sus programas o servicios.

**Coordinación:** Colaboración planificada de diferentes individuos o departamentos organizaciones interesados en alcanzar un objetivo común.

**Criterio de evaluación:** Dimensión de lo que se considera actuación válida o meritoria aplicable a un objeto de evaluación.

**Eficiencia:** Se considera a la relación entre insumos empleados y los resultados o productos alcanzados.

**Eficacia:** Conforman el grado y el plazo en que se logran los efectos y los resultados previstos.

**Entorno:** Se le llama también ambiente.

**Escenario:** Proceso de escenas descritas caracterizadas por un conjunto de valores de las variables relevantes del sistema y su entorno.

**Estándar de evaluación:** Principio altamente aceptado por expertos sobre algún campo, tema o tópico específico, para medir el valor o la calidad de un objeto de evaluación.

**Estrategia:** Forma en cómo enfoca una organización su misión y objetivos, buscando maximizar sus ventajas y minimizar sus desventajas.

**Estructura organizativa:** Se refiere a la forma en la que una institución organiza en unidades funcionales, relativamente independientes, sus recursos humanos para la realización de sus funciones sustantivas o sus programas y servicios educativos.

**Meta:** Expresión cuantitativa de un objetivo, enuncia la magnitud o grado de realización de un objetivo en un tiempo determinado.

**Misión:** Es el propósito o la razón de la existencia de una organización o institución, describe lo que en el presente hace esta.

**Necesidad:** Es la brecha que hay entre los resultados actuales y los deseados de una organización o institución. Diagnóstico de necesidades es el proceso de identificación de las brechas entre los resultados presentes y los deseables, y su ordenación por prioridad en función de lo cual se decide a cuales se refuerza, reduce o elimina.

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

**Objetivo:** Enunciado intencional sobre los resultados que se pretende alcanzar con la realización de determinadas acciones y que incluye: los resultados esperados.

**Objetivo de misión:** Enunciado intencional global de lo que una organización o institución se compromete a ofrecer a sus destinatarios.

**Paradigma:** Los límites de un sistema y el conjunto de reglas de funcionamiento que se utilizan para operar en el mismo.

**Planeación:** En un sentido amplio, es algo que hacemos antes de efectuar una acción; es decir, es una toma de decisiones anticipada. Es un proceso de decidir lo qué se va a hacer y cómo se va a realizar antes de que se ejecuten las acciones

**Planeación estratégica:** La planeación estratégica se define como el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste permanente entre la organización y las cambiantes oportunidades de su entorno.

**Procesos:** Son los métodos, actividades y programas; es decir los “cómo” se usarán los insumos para producir los resultados.

**Producto:** Los resultados producidos por la organización en función de la utilización de los insumos y los procesos para generarlos.

**Programa:** Es un enunciado de las actividades o pasos necesarios para la realización de un(os) objetivo(s) de un plan. Generalmente, los programas se orientan por un objetivo estratégico y pueden implicar la reestructuración de la organización o institución como un todo o unidades funcionales de la misma.

**Proyecto:** Conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas.

[Índice](#)

[Preliminares](#)

[Primer bimestre](#)

[Segundo bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Glosario](#)

[Referencias bibliográficas](#)

**Proyecto de presupuesto:** Estimación o previsión anual de los ingresos y egresos que serán necesarios para el desarrollo de las funciones de una institución, entidad o dependencia universitaria.

**Visión:** Es un enunciado que describe lo que a una organización o institución le gustaría llegar a ser en un horizonte futuro.

**Zona de confort:** Las áreas en las que uno se siente seguro, sin amenazas; lo rutinario, el terreno ya conocido para nuestro enfoque perceptivo.

[Índice](#)

[Preliminares](#)

[Primer bimestre](#)

[Segundo bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Glosario](#)

[Referencias bibliográficas](#)



## 9. Referencias bibliográficas

Índice

Preliminares

Primer bimestre

Segundo bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias bibliográficas

Cáceres, I. A. (2011). Gestión Administrativa. Liderazgo Estratégico, 6.

Cannella, h. &. (1989). strategy implementation as substance and selling.

Chiavenato Idalberto. (2009). Visión y acción estratégica. Sao Paulo: Manole.

Chiavenato, I. (2013). Introducción a la Teoría General de la Administración. Rio de Janeiro: Manole.

Chiavenato, I. (2017). Planeación Estratégica. México: McGraw-Hill.

Cómo realizar el análisis interno y externo de la organización. (2017). Cámara de Comercio de Medellín, 1.

Economipedia. (2016). Obtenido de <http://economipedia.com/definiciones/matriz-de-mckinsey.html>

Empresa, M. B.-H. (2018). Obtenido de <http://www.matrizbcg.com/>

Espinosa, R. (13 de mayo de 2017). Obtenido de <https://robertoespinosa.es/2017/05/13/benchmarking-que-es-tipos-ejemplos/>

Gómez, J. (6 de Marzo de 2018). Cerem. Obtenido de <https://www.cerem.ec/blog/learning-organizations-estrategias-de-aprendizaje-continuo-en-las-organizaciones>

Idalberto, C. (2014). Comportamiento Organizacional. Barueri: Manole.

Igor, A. (1976). La estrategia de la empresa. Pamplon: Universidad de Navarra.

López, A. (abril de 2017). managersmagazine. Obtenido de <http://managersmagazine.com/index.php/2017/04/liderazgo-para-alineamiento-organizacional/>

Martínez Villegas Fabián. (1994). Planeación Estratégica creativa. México: PAC.

Matrizbcg.com. (2018). Obtenido de <http://www.matrizbcg.com/>

Mejía, C. A. (2001). El benchmarking competitivo. Documentos Plañen, 3.

Michael Porter. (2002). La Ventaja Competitiva de la Naciones. Vergara.

MSC Richard Romero. (Diciembre de 2014). www.romerorichard.com. Obtenido de [https://es.slideshare.net/richarducv/anlisis-estrategico-de-nike?next\\_slideshow=1](https://es.slideshare.net/richarducv/anlisis-estrategico-de-nike?next_slideshow=1)

Pearson, D. I. (2010). Tendencias mundiales 2010. Redefinición de negocios. Un vistazo a las tendencias globales., 34.

Peter Drucker. (2006). The Practice of Management. Londres: Collins.

Peter Druker. (1969). La era de la discontinuidad.

Prieto, V. C. (2009). Análisis comparativo del modelo de alineación estratégico. Sao Paulo.

S., J. C. (2009). La planeación por escenarios. Dialnet, 29.

Sapiro, C. I. (2011). Diagnóstico estratégico externo. México: McGraw-Hill.

Vergara, J. C. (2010). La planeación por escenarios. Prospect Vol. 8, 21-29.

Índice

Preliminares

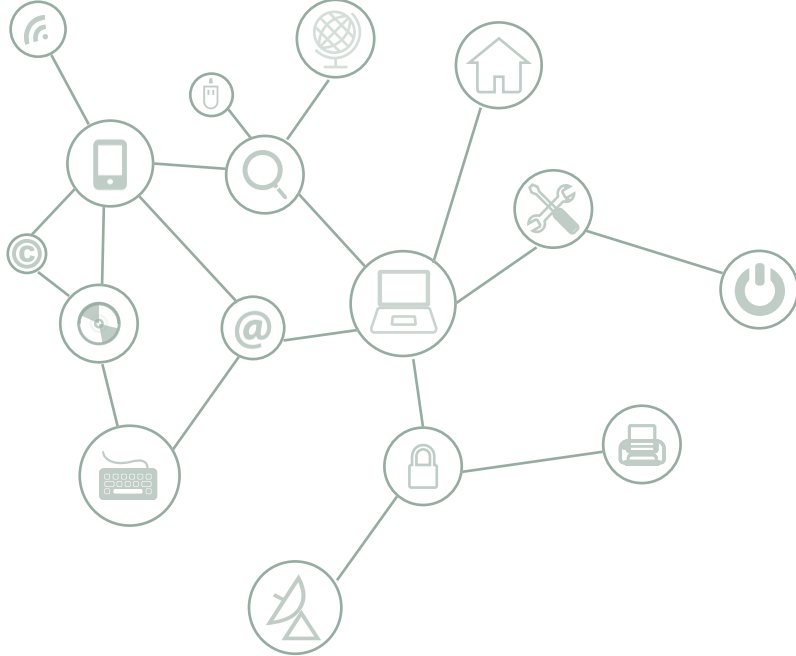
Primer  
bimestre

Segundo  
bimestre

Solucionario

Glosario

Referencias  
bibliográficas



[Índice](#)

[Preliminares](#)

[Primer  
bimestre](#)

[Segundo  
bimestre](#)

[Solucionario](#)

[Glosario](#)

[Referencias  
bibliográficas](#)

ISBN: 978-9942-25-422-1



9 789942 254221



ADMI\_1093