



# UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

## FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

### INGENIERÍA EN SISTEMAS DE INFORMACIÓN



#### **TEMA:**

Portafolio del Segundo Parcial

#### **INTEGRANTES:**

- Vera Cedeño Nicole Juliana

#### **DOCENTE:**

Msi. Katty Lino Castillo

#### **MATERIA:**

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

#### **GRUPO:**

SIN-S-MA-7-1

## **Introducción.**

Se puede definir mejor como portafolio para el crecimiento de los estudiantes. Es un conjunto de tareas de evaluación realizadas por el estudiante.

En este portafolio se mostrará una compilación de todos los trabajos académicos, evaluaciones y tareas para evidenciar el progreso del aprendizaje y el rendimiento en la materia de planificación estratégica.

## Contenido

Unidad 1 .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Unidad 2 .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Infografía .....	17
Conclusión de las Unidades.....	20
Anexos.....	20
Tarea 2.....	20
Tarea 3.....	24
Tarea 4.....	27
Taller Grupal.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Lección.....	33

## Unidad 3

### Introducción

Desde el momento que se concibe la constitución de una organización, el pensamiento debe estar en la manera cómo crecerá, se desarrollará, se consolidará y desaparecerá. Es así, que desde un principio, el estratega avezado tiene en su mente los fines que persigue (objetivos) y la forma en cómo los logrará (estrategias). Más aún, no piensa primero cuáles serán los objetivos y después las estrategias para conseguirlo, sino que ambos están simultáneamente en su mente de manera simbiótica.



### Objetivos a Largo Plazo

Representan los resultados que se espera obtener al implementar ciertas estrategias.

Las estrategias son las acciones que deben emprenderse para el logro de los objetivos a largo plazo.



Ilustración que muestra un gráfico de barras creciente que sube por una escalera, con un personaje que camina hacia arriba y otro que sostiene un reloj.



**Características deseables en los objetivos**

- Une medida en términos que indique acción y permite medir de alguna forma (cuantitativa o cualitativamente).
- Un horizonte de tiempo, es decir, en qué año o periodo se alcanza el resultado final.
- Una meta, es decir, el resultado cuantificado o cualificado del logro.
- Un qué se quiere lograr, es decir, una descripción del logro.

Ejemplos:  
Obtener, en el año 2003, una rentabilidad neta superior al 25%.  
Poseer el mejor sistema de compras a nivel nacional en el año 2005.

NOTA: Siempre deberemos tener en cuenta la Visión (a dónde queremos llegar?), para poder definir los Objetivos Estratégicos.

**Beneficios de Tener Objetivos Claros**

1. Dan dirección, pues ponen de manifiesto las expectativas
2. Permiten la sinergia
3. Contribuyen a la evaluación, pues sirven como estándares
4. Establecen prioridades
5. Reducen la Incertidumbre
6. Minimizan los conflictos
7. Estimulan el esfuerzo
8. Ayudan a asignar recursos
9. Ayudan a diseñar tareas
10. Constituyen la base para la toma de decisiones

**Tipos de Objetivos**

**Objetivos financieros**

Figuran los relacionados con el aumento de ingresos, utilidades, dividendos, menor costo de utilidad, rendimiento sobre la inversión, utilidades por acción, precio por acción, flujo de efectivo, etcétera;

**Objetivos estratégicos**

Mayor participación de mercado, menor tiempo de entrega que la competencia, mayor rapidez para el lanzamiento de productos al mercado, disminución de costos, mejora de la calidad del producto, aumento de la cobertura geográfica, logro del liderazgo tecnológico, anticipación en materia de mejora o innovación

**Etapas de la formulación de objetivos estratégicos**

- Formulación de objetivos
- Definición de objetivos
- Preparación de la lista de objetivos
- Priorización y selección de objetivos
- Establecimiento de indicadores

**Ejemplo: Objetivos Estratégicos de Cnel**

Perspectiva	OBJETIVOS ESTRÁTÉGICOS
Cílientes	OE1.Incrementar la respuesta eficiente y satisfactoria de servicios a clientes;
Sostenibilidad Financiera	OE2.Incrementar la eficiencia en gestión de Ingresos, OE3.Incrementar la eficiencia Financiera de la Operación y los Proyectos.
Productividad y Eficiencia	OE4.Incrementar los niveles de eficiencia de Distribución Eléctrica y Alumbrado Pùblico.
Aprendizaje y Desarrollo	OE5.Incrementar los niveles de eficiencia de los Recursos Técnicos, OE6.Incrementar el nivel de Desarrollo del Talento Humano, OE7.Incrementar el nivel de eficiencia de la Gestión Administrativa.

**Estrategias**

Son las acciones para determinar la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión y visión.

Proporciona una base sólida para la toma de decisiones que mantendrán a la organización enfocada en la dirección adecuada.

Refuerza la misión y la visión.

Lleva al acuerdo común sobre la dirección de la organización y las divisiones de la organización.

Rhorra tiempo y esfuerzo.

Incrementa el ingreso sobre la inversión.

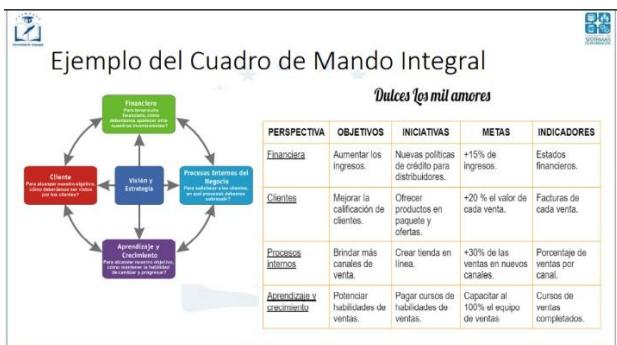
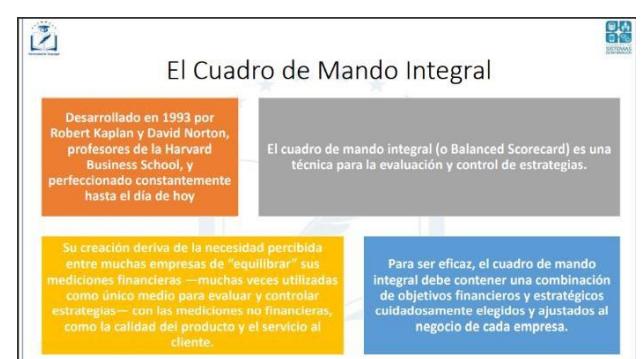
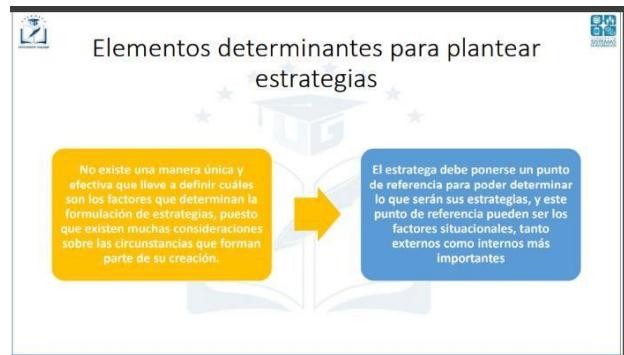
**Propósitos para formular estrategias**

Las estrategias se formulan, en primera instancia, para lograr los objetivos y consiste en aprovechar los recursos, las capacidades y las competencias centrales de la organización en el entorno competitivo.

El objetivos de la estrategia quedan claramente establecidos cuando las empresas creen fervientemente en el producto o servicio de su empresa o cuando se concentran en la capacidad de su compañía para alcanzar un desempeño mejor que el de los competidores.

**Niveles en los que se formulan las estrategias**

NIVEL	VISIÓN, MISIÓN	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
1. CORPORATIVO (Director corporativo)	Visión corporativa Visión estratégica	Objetivos corporativos	Estrategias corporativas
2. DIVISIÓN O UNIDAD ESTRÁTÉGICA DE NEGOCIO (u/n) (Director de división o u/n)	Visión estratégica Misión de la División o u/n	Objetivos de la División o u/n	Estrategias de la División o u/n
3. FUCIONES (Gerente de la función dentro de la división o u/n)	Misiones de las áreas funcionales	Objetivos de las funciones	Estrategias de las funciones
4. OPERACIÓN (Gerente de la operación de las operaciones dentro de la división o u/n)	Misiones de las operaciones	Objetivos de las operaciones	Estrategias de las operaciones



**Estrategias de Integración**

La integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal también son conocidas como estrategias de integración vertical.

Las estrategias de integración vertical permiten que la empresa gane control sobre sus distribuidores, proveedores y/o competidores.

La integración hacia adelante implica adquirir o producir los distribuidores o vendedores al detalle, o un mayor control sobre los mismos. En la actualidad son cada vez más los fabricantes (proveedores) que establecen estrategias de integración hacia adelante, mediante el establecimiento de sitios web donde venden directamente sus productos a los consumidores.

Pepsi logo

La integración hacia atrás es la estrategia que consiste en buscar apropiarse de los proveedores de una empresa o aumentar el control que ésta tiene sobre ellos. Esta estrategia tiene la implicación de adecuar tanto los proveedores de la empresa que no son confiables, resultan demasiado costosos o son incapaces de cubrir sus necesidades.

La integración horizontal es la estrategia que busca apropiarse de los competidores de la empresa o tener un mayor control sobre ellos. Establece asociaciones con terceros para construir una cadena de valor de principio a fin.

Logos: Homecenter, Walmart, Tesco, Carrefour, Superama, Superama Price.

**Estrategias intensivas**

La penetración de mercado, el desarrollo de mercado y el desarrollo de productos suelen recibir el calificativo de estrategias intensivas, debido a que requieren grandes esfuerzos para mejorar la posición competitiva de los productos.

Coca-Cola logo

El desarrollo de mercado supone la introducción de los productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas.

El desarrollo de producto es una estrategia que busca aumentar las ventas a través de la modificación o mejora de los productos o servicios actuales de la empresa.

**Estrategias de Diversificación**

Estrategia empresarial que consiste en ampliar el mercado potencial con el objetivo de expandirse y alcanzar un mayor crecimiento.

Hay dos tipos generales de estrategias de diversificación: relacionadas y no relacionadas. Se dice que las empresas están relacionadas cuando existen similitudes competitivamente valiosas entre las actividades de sus cadenas de valor, y no relacionadas cuando sus cadenas de valor son tan diferentes que no existen relaciones competitivamente valiosas entre sus actividades.

**Medios para lograr estrategias**

**Cooperación entre competidores**

Las estrategias que hacen énfasis en la cooperación entre competidores son las más utilizadas.

Para que la colaboración entre competidores tenga éxito ambas empresas deben contribuir con algo distintivo, como tecnología, distribución, investigación básica o capacidades de manufactura.

Ahora bien, uno de los principales riesgos implícitos en esta estrategia es que podrían ocurrir transferencias de habilidades importantes o tecnología en niveles organizacionales inferiores a lo que en un principio se había acordado.

**Medios para lograr estrategias**

**Alianzas estratégicas y asociaciones**

La alianza estratégica o joint venture es una estrategia popular que ocurre cuando dos o más empresas forman una asociación temporal o consorcio con el fin de aprovechar alguna oportunidad.

Con frecuencia dos o más empresas patrocinadoras forman una organización independiente con capital social compartido.

**Medios para lograr estrategias**

**Las fusiones y adquisiciones**

Son dos formas comunes de implementar estrategias.

Una fusión ocurre cuando dos empresas de más o menos el mismo tamaño se unen para formar una nueva.

Una adquisición se da cuando una empresa grande compra (adquiere) a una más pequeña, o viceversa.

**Estrategias y Tecnología**

Los cambios de paradigma tecnológicos ocurren cuando llegan tecnologías nuevas que revolucionan la estructura de la industria, modifican de fondo la esencia de la competencia y requieren que las empresas adopten otras estrategias para poder sobrevivir.

Un buen ejemplo de un cambio de paradigma es la evolución de la impresión de las fotografías de un proceso químico a uno digital. Durante más de cincuenta años, las grandes compañías participantes en la industria fotográfica, como Kodak y Fujifilm, generaron la mayor parte de sus utilidades con la venta de películas y su procesamiento mediante una tecnología tradicional. El surgimiento de la fotografía digital ha sido una gran amenaza para las empresas que dominaban el mercado de la fotografía. A medida que las tecnologías digitales avanzaron para desarrollar cámaras digitales, ahora enfrentan la intensa competencia de compañías como Sony, Canon y Hewlett-Packard, que han creado sus cámaras digitales, utilizando a desarrolladores de software como Adobe y Microsoft, los cuales fabrican software para manipular las imágenes digitales, y a compañías como Hewlett-Packard y Canon que están fabricando las impresoras que los consumidores usan para imprimir en su hogar fotografías de alta calidad.

**Estrategia en entorno global**

Para algunas empresas, la expansión internacional supone un camino para obtener mejores resultados y mejorar su desempeño en la localización donde las condiciones de los factores sean más propicias para el desempeño de esa actividad. Esta estrategia se conoce como una que se concentra en realizar economías de adaptación.

Las empresas que adoptan una estrategia internacional trasladan a mercados extranjeros las habilidades y los productos derivados de competencias distintivas, a los mercados donde los competidores originarios del país carecen de esas habilidades.

Las empresas que adoptan una estrategia internacional trasladan a mercados extranjeros las habilidades y los productos derivados de competencias distintivas, al mismo tiempo que aplican cierta adaptación local.

**Estrategia corporativa**

La estrategia corporativa se refiere a las opciones estratégicas que tienen los administradores:

```

    graph LR
        A[1) Tienen que decidir en cuáles negocios la industria debería competir la compañía;] --> B[2) Tienen que escoger qué actividades para crear valor debería desempeñar en esos negocios, y]
        B --> C[3) Tienen que decidir cómo debería invertir, consolidar o abandonar negocios o industrias para maximizar su rentabilidad en el largo plazo.]
    
```

ESTRATEGIA DE NIVEL corporativo

**Análisis y la elección de estrategias**

**Importancia del estudio y elección de estrategias**

Representan un método para avanzar de una posición inicial a una posición que se desea alcanzar en el futuro.

Son cursos de acción que deben indicar cómo llegar a conseguir que se logre una serie de propósitos importantes de la organización

**Importancia del estudio y elección de estrategias**

```

    graph TD
        NVM[Negocio Visión Misión] --> EI[Estrategias para conseguir]
        EI --> OP[Situación]
        subgraph EI [Estrategias para conseguir]
            OI[Objetivos institucionales]
            P[Principios]
            FO[Prioridades]
        end
        subgraph OP [Situación]
            EE[Entorno externo]
            MI[Medio ambiente interno]
        end
    
```

FIGURA II.6.2. Papel de las estrategias.

**Selección de Estrategias**

Para poder seleccionar estrategias es recomendable identificar las estrategias actuales y analizar cuáles han sido sus resultados para poder deducir si se continua operando de la misma manera, dado que los resultados son los esperados o mejores, o bien, cambiar de estrategias porque éstas no están funcionando adecuadamente, donde el parámetro de medida son los objetivos.

**Obtención de Información**

**Pasos para la elección final de la estrategia**

**Decisión**

**Diseño**

**1. Obtención de Información**

Consiste en descubrir las variables y sus dimensiones que definen una situación competitiva

Conocer la situación de la empresa para poder decidir las estrategias que mejor funcionarían en ese escenario.

Parte de esta información son aportes de las matrices EFE y EFI

```

    graph LR
        PRM[Posición relativa de mercado] --> CI[Crecimiento de la industria]
        CI --> FF[Fuerza financiera]
        FF --> VC[Ventaja competitiva]
    
```

**2. Diseño**

Es la representación en ejes cartesianos u otras figuras de la posición de las distintas empresas, divisiones o productos;

Esta representación manifiesta las diferencias de lo que se está posicionando

Análisis PEDA

La matriz BCG

La matriz atractivo de la industria

Fortaleza competitiva



### 3. Decisión

Diseñar una escala numérica para evaluar las estrategias y poder elegir o deducir la mejor, con base en el valor numérico mayor.



Ej: Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC) o la escala utilizada para elaborar una taxonomía de las estrategias que se obtienen por la técnica FODA y poder deducir qué estrategias se implantan, con base en una taxonomía

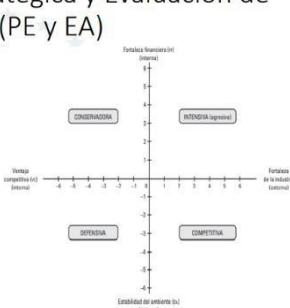


### Técnicas para el estudio y elección de estrategias



### Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PE y EA)

Es un esquema de cuatro cuadrantes (dos ejes cruzados), que dependiendo de la posición de la empresa indica mediante un vector direccional, si su estrategia es intensiva (agresiva), conservadora, defensiva o, competitiva



### Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

La Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC) sirve para decidir cuál estrategia es la mejor y hace uso de escalas en su proceso.

Factores Críticos para el Éxito	PESO	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3	PESO
Oportunidades					
Amenazas					
Fortalezas					
Debilidades					
	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	



### Factores de análisis para estrategias exitosas



### Estructura organizacional

La estrategia tiene una influencia mucho mayor en la estructura que a la inversa. Sea cual fuere el peso de las relaciones de reciprocidad entre la estrategia y la estructura, los administradores que determinan las de los empresas deben estar atentos a que cada estrategia sea compatible con una estructura que proporciona la estabilidad necesaria para aprovechar las ventajas competitivas presentes y también la flexibilidad requerida para desarrollar ventajas futuras.

Por ejemplo: Cuando la empresa cambia de estrategia debe considerar, al mismo tiempo, la estructura que necesita para apoyar la aplicación de la nueva estrategia, y todavía más, que la relación adecuada entre la estrategia y la estructura puede ser una ventaja competitiva



### Perfil de liderazgo

La administración estratégica tendrá un mejor final, cuando cuente con un liderazgo estratégico eficaz.

Los líderes estratégicos crean adecuadas acciones estratégicas y determinan cómo serán aplicadas; sin embargo, independientemente de cuál pudiera ser el estilo de liderazgo, el destino de las acciones del líder siempre será la competitividad estratégica y los beneficios superiores al promedio de esa organización en la que actúa el líder



### Nivel de cultura

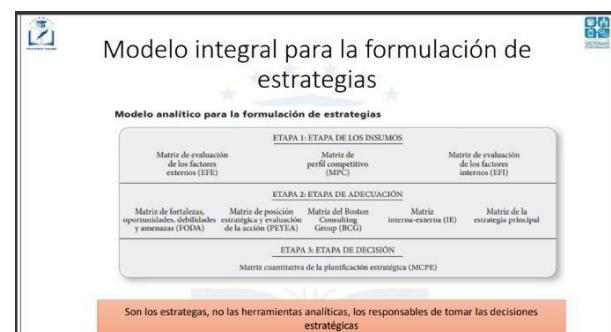
La cultura de una organización es un facilitador importante o un inhibidor en la ejecución exitosa de la estrategia

Una cultura profundamente arraigada y bien adaptada a la estrategia es una herramienta poderosa para la ejecución exitosa de la estrategia.

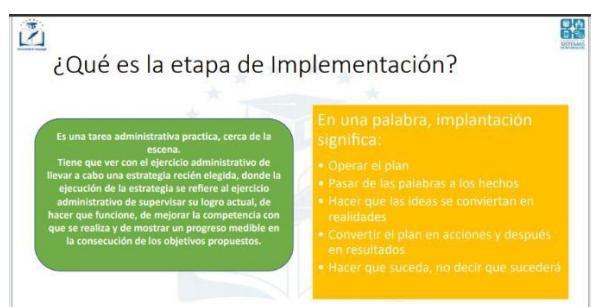
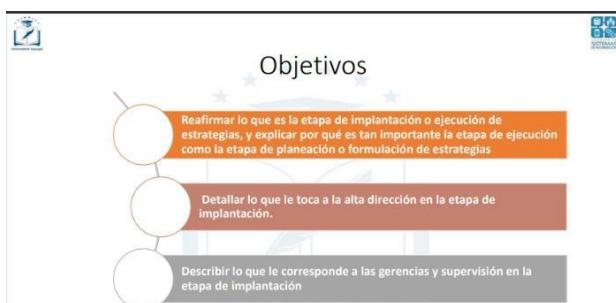
En una empresa con una cultura fuerte, los valores y normas de conducta son como los árboles de raíces profundas: están fuertemente arraigados y son difíciles de eliminar.

**Prácticas que forman la cultura de Bimbo<sup>23</sup>**

1. Selección rigurosa del personal
2. Crecimiento
3. Calidad-servicio-frescura
4. Capacitación y desarrollo
5. Mercado
6. Distribución
7. Nuevos productos
8. Honestidad, justicia y equidad
9. Austeridad
10. Apoyo a la comunidad



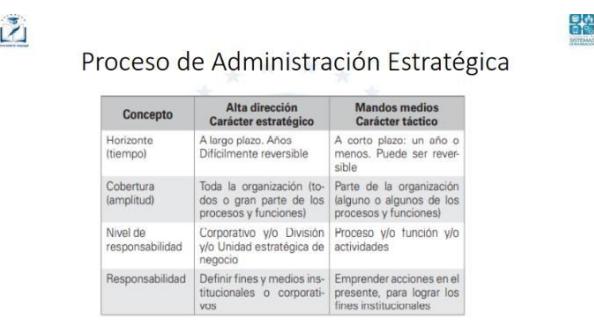
## Unidad 2

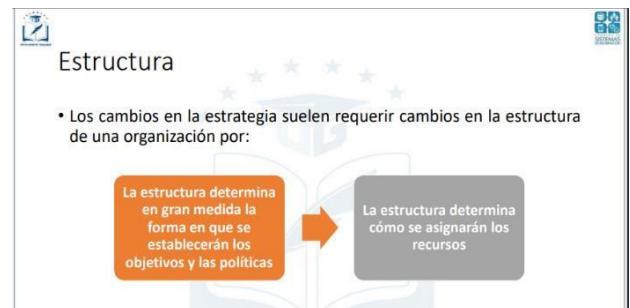
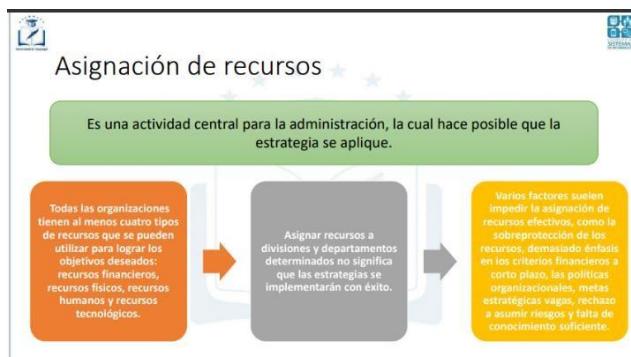
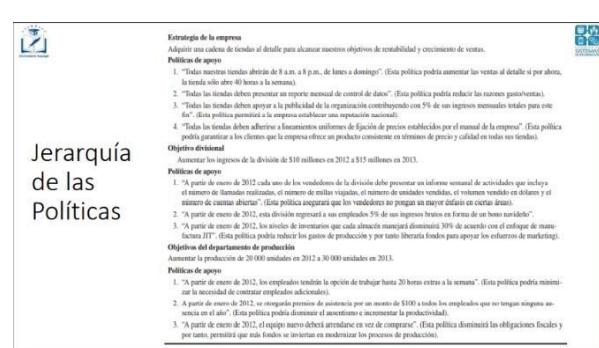
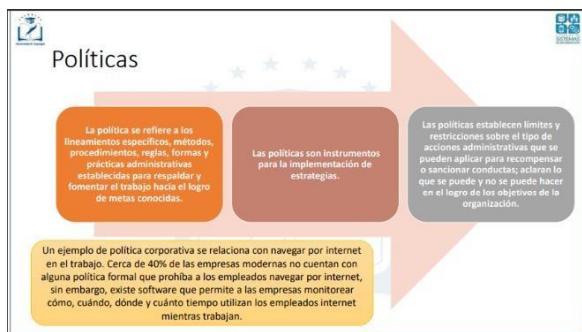
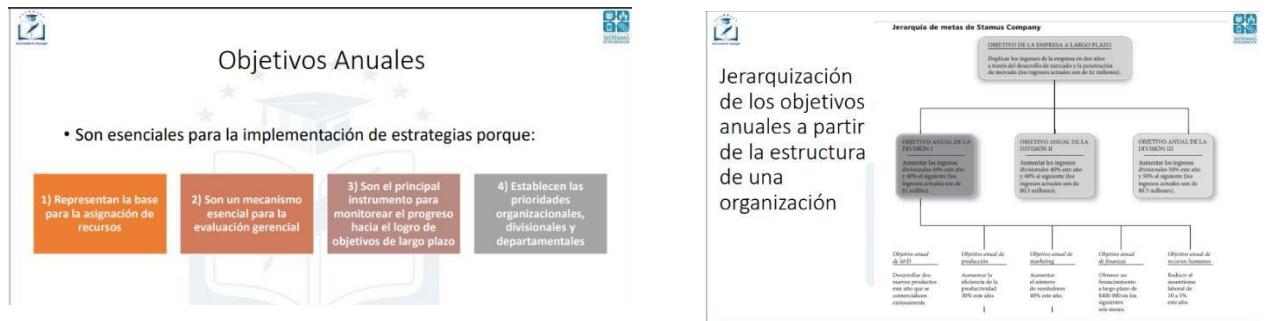




**CUADRO III.1.2. Roles y responsabilidades de la alta dirección y de los mandos medios**

Alta dirección Administradores de alto nivel o alta gerencia	Mandos medios Administradores de nivel medio, administradores de nivel operativo o gerencia media y gerencia de primera línea
<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos institucionales o corporativos a largo plazo</li> <li>Prever conflictos</li> <li>Prever cambio</li> <li>Protección del medio ambiente (ecología)</li> <li>Sistemas de recompensas</li> <li>Prestigación de recursos corporativos</li> <li>Diseño o rediseño de la estructura organizacional</li> <li>Bases culturales</li> <li>Políticas institucionales o corporativas</li> <li>Liderazgo ejecutivo</li> <li>Definir apoyos institucionales o corporativos de información, seguimiento y control</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos funcionales y operativos anuales a corto plazo</li> <li>Conflictos y manejo de conflicto</li> <li>Cambio y resistencia al cambio</li> <li>Emprender acciones de medio ambiente (ecología)</li> <li>Desempeño-recompensas (satisfacción)</li> <li>Asignación de recursos por procesos, funciones, operaciones</li> <li>Vincular estructura-estrategia</li> <li>Formación de la cultura</li> <li>Políticas operativas</li> <li>Liderazgo para la acción</li> <li>Instalar y operar sistemas de apoyo.</li> </ul>







## Estructura Funcional

### Estructura organizacional de Netflix



## Ventajas y desventajas de una estructura organizacional funcional

Ventajas

Cada persona puede especializarse en su área. Comparte responsabilidades entre varios colaboradores, por lo que la carga sobre gerentes y comités es menor. Existe mayor comunicación en un departamento, y entre varios, lo que ayuda a aumentar la convivencia y un trabajo en equipo más eficiente.

Inhibir el crecimiento de un empleado. Tiene el potencial de crear barreras entre distintas funciones, y puede ser inefficiente si la organización tiene una variedad de productos o mercados objetivo diferentes.

Desventajas



## Estructura divisional

Es el segundo tipo más común utilizado en las empresas estadounidenses.

La estructura divisional puede adoptar una de las siguientes cuatro formas: por área geográfica, por producto o servicio, por cliente o por proceso.

Con una estructura divisional, las actividades funcionales se realizan tanto de manera central como en cada una de las divisiones.

## Divisional basada en regiones geográficas



## Ventajas y desventajas de una estructura organizacional divisional

Ventajas

Este tipo de diagrama se adapta mejor a las organizaciones que necesitan estar cerca de fuentes de suministro o clientes (por ejemplo, para entregas o para soporte *in situ*).

También reúne muchas formas de experiencia empresarial, lo que permite que cada división geográfica tome decisiones desde puntos de vista diversos.

La forma de decisiones es descentrada en cierto grado, ya que las divisiones geográficas (que pueden estar a cientos, si no es que miles de kilómetros de la sede corporativa) a menudo gozan de autonomía. Cuando se tiene mucha dependencia de marketing, uno por cada región, se corre el riesgo de crear campañas que compiten y debilitan a otras divisiones en los canales digitales.

Desventajas

## Divisional por producto, cliente y procesos

### Estructura divisional basada en productos

Microsoft organiza a toda la corporación en tres grandes divisiones principales, otras divisiones son:

1) productos y servicios de plataforma, 2) negocios y 3) entretenimiento y dispositivos.

### Estructura divisional basada en clientes

Las editoriales suelen organizar sus actividades en función a diferentes grupos de clientes, como lectores secundarios y escuelas comerciales primarias.

Algunas editoriales tienen dos tipos de divisiones: para la impresión y servicios de transporte de carga.

### Estructura divisional basada en procesos

Un negocio de manufactura organizado en seis divisiones: trabajos eléctricos, construcción de viviendas, carpintería, pintura y fundición.

## Ventajas

La estructura basada en mercados es ideal para una empresa con productos o servicios específicos para determinados segmentos de mercado y es muy eficaz si la organización conoce en profundidad dichos segmentos.

## Desventajas

Demasiada autonomía puede hacer que cada división desarrolle sistemas incompatibles con las demás divisiones y podrían terminar duplicando actividades de otras secciones.



### Divisional: basada en productos



## Ventajas

Un sistema de estas características es ideal para organizaciones con muchos productos y puede ayudar a acortar los ciclos de desarrollo.

## Desventajas

Es un modelo difícil de ampliar y en la lucha de las distintas divisiones por mantener su autonomía, la empresa podría acabar con recursos duplicados.

### Divisional: basada en mercados



## Ventajas

La estructura basada en mercados es ideal para una empresa con productos o servicios específicos para determinados segmentos de mercado y es muy eficaz si la organización conoce en profundidad dichos segmentos.

## Desventajas

Demasiada autonomía puede hacer que cada división desarrolle sistemas incompatibles con las demás divisiones y podrían terminar duplicando actividades de otras secciones.



**Basada en procesos**

**Ventajas**

Es ideal para mejorar la velocidad y la eficiencia y funciona mejor en entornos que cambian rápidamente, ya que puede adaptarse con facilidad.

**Desventajas**

Las barreras entre los distintos grupos de procesos pueden generar problemas de comunicación y transferencia de trabajo.

**Implementación de Estrategias**

**Naturaleza de la implementación de estrategias**

**La implementación de estrategias afecta directamente la vida de los gerentes de planta, gerentes de división, gerentes de departamento, gerentes de ventas, gerentes de proyecto, gerentes de personal, gerentes del personal corporativo, supervisores y todos los empleados**

**La implementación exitosa de estrategias depende de la cooperación de todos los gerentes funcionales y divisionales de la organización.**

**Área de Marketing**

**Se encargan de implementar estrategias que requieren importantes incrementos en los ingresos de ventas en nuevas áreas y con productos nuevos y mejorados.**

**El marketing de nuestros días tiene que ver más con construir una relación recíproca con los clientes en lugar de sólo informarles acerca de un producto o servicio.**

**Existen dos variables que son centrales para la implementación de estrategias: la segmentación de mercado y el posicionamiento de productos.**

**La segmentación de mercados puede definirse como la subdivisión de un mercado en diferentes subconjuntos de clientes de acuerdo con sus necesidades y hábitos de compra**

**El posicionamiento implica desarrollar representaciones esquemáticas que reflejen cómo se comparan sus productos o servicios con los de la competencia en función de las dimensiones más importantes para el éxito de la industria.**

**Área de Finanzas y Contabilidad**

**Deben diseñar métodos de implementación de estrategias efectivos a bajo costo y con un mínimo riesgo para esa empresa**

**Algunos temas centrales para la implementación de estrategias son: adquirir el capital necesario, desarrollar estados financieros proyectados, preparación de presupuestos financieros y determinar el valor de una empresa**

**Área de Investigación y Desarrollo I&D**

**Deben transferir complejas tecnologías o desarrollar nuevas con el fin de implementar con éxito las estrategias**

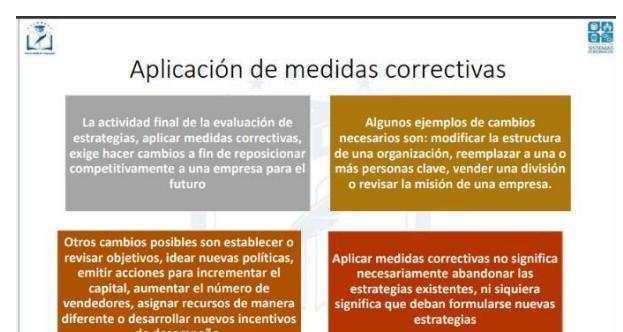
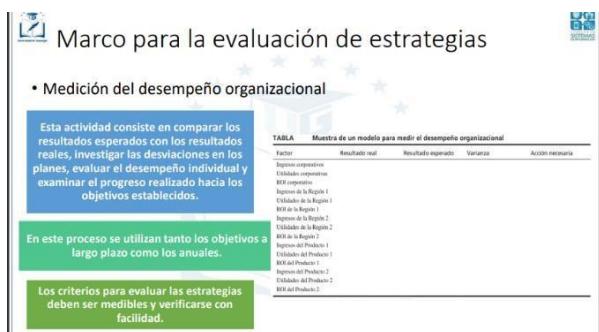
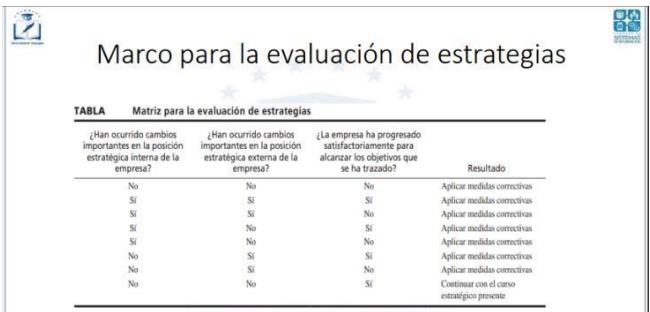
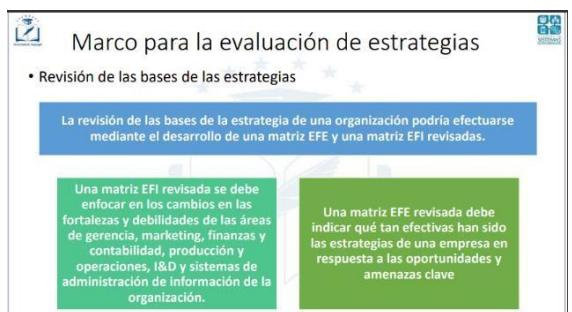
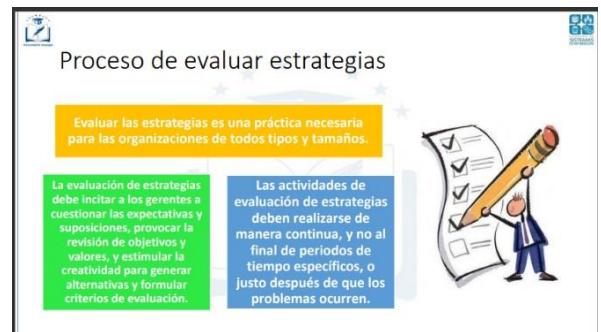
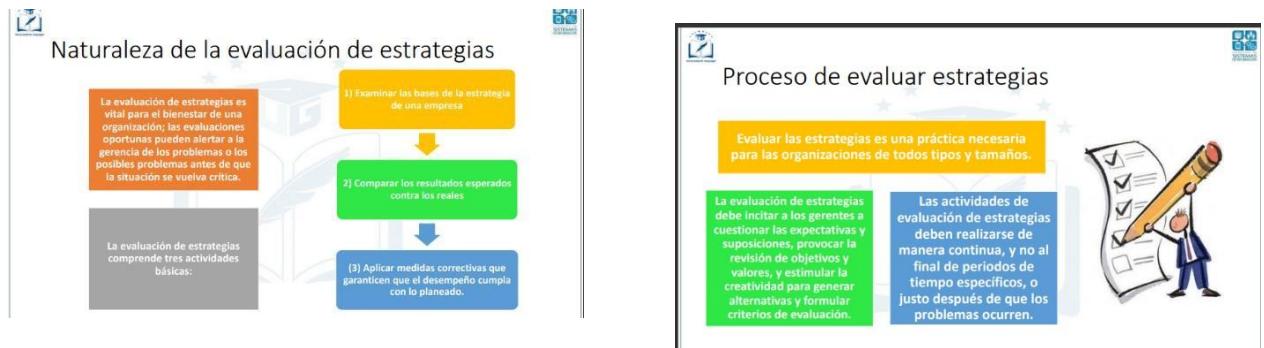
**El personal de investigación y desarrollo (I&D) tienen como tarea desarrollar nuevos productos y mejorar los antiguos de tal forma que permita la implementación efectiva de las estrategias**

**Área de Sistemas de Información**

**Son cada vez más necesarios como fuente de liderazgo y capacitación a todas las personas de la empresa.**

**Contar con un Sistema de Información Gerencial (SIG) eficaz puede ser el factor más importante que diferencia a una empresa exitosa de otra que no lo es.**

**Evaluación de las estrategias**





# Infografía.

## UNIDAD 4

Estudiante: Nicole Juliana Vera Cedeño



**Definición de Implementación**

Es una tarea administrativa práctica, cerca de la escena. Tiene que ver con el ejercicio administrativo de llevar a cabo una estrategia recién elegida, donde la ejecución de la estrategia se refiere al ejercicio administrativo de supervisar su logro actual, de hacer que funcione, de mejorar la competencia con que se realiza y de mostrar un progreso medible en la consecución de los objetivos propuestos.

**Tareas de la Implementación**

La implantación demanda tareas principales como atención y acciones decididas para el cumplimiento de objetivos a corto plazo, para resolver conflictos, para advertir cambios y resistencia al cambio. Merecen aplicación especial las tareas relacionadas con:

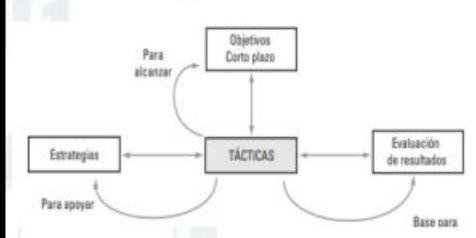


**Tareas de la Implementación**

Alta dirección Administradores de alto nivel o alta gerencia	Mandos medios Administradores de nivel medio, administradores de nivel operativo o gerencia media y gerencia de primera línea
<ul style="list-style-type: none"><li>• Objetivos institucionales o corporativos a largo plazo</li><li>• Prever conflictos</li><li>• Prever cambio</li><li>• Protección del medio ambiente (ecología)</li><li>• Sistemas de recompensas</li><li>• Presupuestación de recursos corporativos</li><li>• Diseño o rediseño de la estructura organizacional</li><li>• Bases culturales</li><li>• Políticas institucionales o corporativas</li><li>• Liderazgo ejecutivo</li><li>• Definir apoyos institucionales o corporativos de información, seguimiento y control</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Objetivos funcionales y operativos anuales a corto plazo</li><li>• Conflicto y manejo de conflicto</li><li>• Cambio y resistencia al cambio</li><li>• Emprender acciones de medio ambiente (ecología)</li><li>• Desempeño-recompensas (satisfacción)</li><li>• Asignación de recursos por procesos, funciones, operaciones</li><li>• Vincular estructura-estrategia</li><li>• Formación de la cultura</li><li>• Políticas operativas</li><li>• Liderazgo para la acción</li><li>• Instalar y operar sistemas de apoyo.</li></ul>

## Propósito de las Tácticas

Las tácticas son decisiones que se toman en el nivel de mandos medios y corresponde a los gerentes y supervisores saber comprender y traducir las estrategias de la alta dirección en proyectos, actividades y tareas específicos que hagan efectivas las estrategias, como medios para lograr los objetivos a largo plazo.



## Objetivos Anuales

- Son esenciales para la implementación de estrategias porque:

- 1) Representan la base para la asignación de recursos
- 2) Son un mecanismo esencial para la evaluación general
- 3) Son el principal instrumento para monitorear el progreso hacia el logro de objetivos de largo plazo
- 4) Establecen las prioridades organizacionales, divisionales y departamentales

## Políticas

La política se refiere a los lineamientos específicos, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas establecidas para respaldar y fomentar el trabajo hacia el logro de metas conocidas.

## Asignación de recursos

Es una actividad central para la administración, la cual hace posible que la estrategia se aplique.

## Estructura

La estructura determina cómo se asignarán los recursos.

## Tipos básicos de estructura organizacional

- Funcional
- Divisional por área geográfica
- Divisional por producto
- Divisional por cliente
- Proceso divisional

## Funcional

Estructura más utilizada porque es la más simple y menos costosa.

### Estructura organizacional de Netflix



### Estructura divisional

La estructura divisional puede adoptar una de las siguientes cuatro formas: por área geográfica, por producto o servicio, por cliente o por proceso.

#### Divisional basada en regiones geográficas



### Implementación de Estrategias

La implementación exitosa de estrategias depende de la cooperación de todos los gerentes funcionales y divisionales de la organización.

### Evaluación de las estrategias

La evaluación de estrategias es vital para el bienestar de una organización; las evaluaciones oportunas pueden alertar a la gerencia de los problemas o los posibles problemas antes de que la situación se vuelva crítica.



### Proceso de evaluar estrategias

Evaluar las estrategias es una práctica necesaria para las organizaciones de todos tipos y tamaños.

TABLA Matriz para la evaluación de estrategias

¿Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica interna de la empresa?	¿Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica externa de la empresa?	¿La empresa ha progresado satisfactoriamente para alcanzar los objetivos que se ha trazado?	Resultado
No	No	No	Aplicar medidas correctivas
Sí	Sí	Sí	Aplicar medidas correctivas
Sí	Sí	No	Aplicar medidas correctivas
Sí	No	Sí	Aplicar medidas correctivas
No	Sí	No	Aplicar medidas correctivas
No	Sí	Sí	Aplicar medidas correctivas
No	No	Sí	Continuar con el curso estratégico presente

## Conclusión de las Unidades.

La planeación estratégica permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas y, por consiguiente, puede controlar su destino. Los pequeños empresarios, los directores ejecutivos, los presidentes y los gerentes de muchas organizaciones lucrativas y no lucrativas han reconocido y obtenido los beneficios de administrar sus estrategias.

El proceso de la planeación estratégica es más importante que los documentos resultantes, porque gracias a la participación en el proceso, tanto gerentes como trabajadores se comprometen a brindar su apoyo a la organización.

Si bien tomar buenas decisiones estratégicas es una de las mayores responsabilidades del dueño o director general de una organización, tanto empleados como gerentes deben participar en formular, implementar y evaluar las estrategias. La participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren.

## Anexos.

Tarea Infografía

## UNIDAD 3

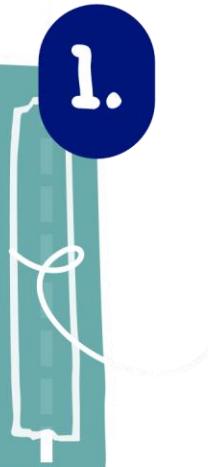
Integrantes: Nicole Juliana Vera Cedeño

## UNIDAD 3

### ESTRATEGIAS

Las estrategias son las acciones que deben emprenderse para el logro de los objetivos a largo plazo

1.



2.

### OBJETIVOS

Los objetivos a largo plazo representan los resultados que se espera obtener al implementar ciertas estrategias.

? 9

### TIPOS DE OBJETIVOS

### ESTRATEGIAS Y TECNOLOGÍA

Los cambios de paradigmas tecnológicos ocurren cuando llegan tecnologías nuevas que revolucionan la estructura de la industria, modifican de fondo la esencia de la competencia y requieren que las compañías

### ESTRATEGIA EN ENTORNO GLOBAL

Para algunas compañías, la expansión internacional supone un camino para obtener rendimientos más altos por medio de la transferencia de habilidades y de los productos que ofrecen, derivados de sus competencias distintivas, a los mercados donde los competidores originarios del país carecen de esas

## ESTRATEGIAS INTENSIVAS

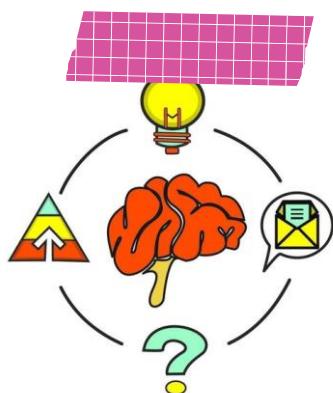
La estrategia de penetración de mercado busca incrementar la participación de mercado de los productos o servicios actuales de la empresa a través de una intensificación de sus esfuerzos de marketing.

7



8

## ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN



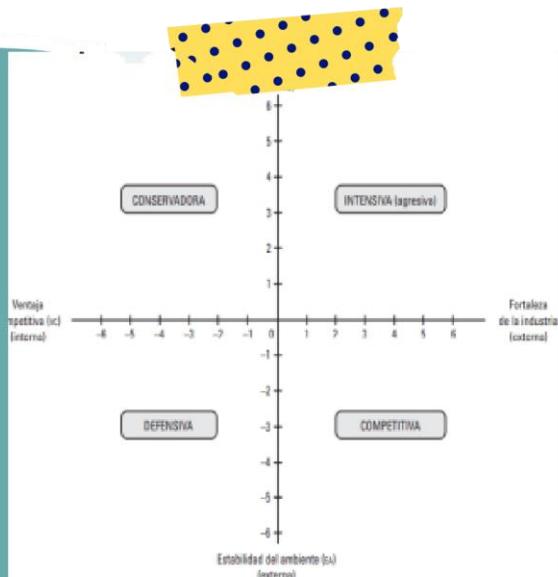
LEstrategia empresarial que consiste en ampliar el mercado potencial con el objetivo de expandirse y alcanzar un mayor crecimiento

## UNIDAD 3

11

### MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PE Y EA)

Es un esquema de cuatro cuadrantes (dos ejes cruzados), que dependiendo de la posición de la empresa indica mediante un vector direccional, si su estrategia es intensiva (agresiva), conservadora, defensiva o, competitiva



12

### MATRIZ DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA (MPEC)

La Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC) sirve para decidir cuál estrategia es la mejor y hace uso de escalas en su proceso.

Factores Críticos para el Éxito	PESO	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3	
		PA	S	PA	S	PA	S
Oportunidades							
Amenazas							
Fortalezas							
Debilidades							
	0%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

,

### FACTORES DE ANÁLISIS PARA ESTRATEGIAS EXITOSAS

Estructura organizacional

Previsión de

Perfil de

## Tarea Resumen

Las estrategias son el instrumento para alcanzar los objetivos, su diseño debe considerar, tanto las condiciones del entorno (interno y externo), como los deseos y preferencias de los dueños y/o autoridades; así como también el cumplimiento del negocio, visión y misión.

Una estrategia seleccionada con el mejor de los métodos y con la seguridad, cuando se elige se piensa que será con la que se obtendrán mejores beneficios.

### Importancia del estudio y elección de estrategias.

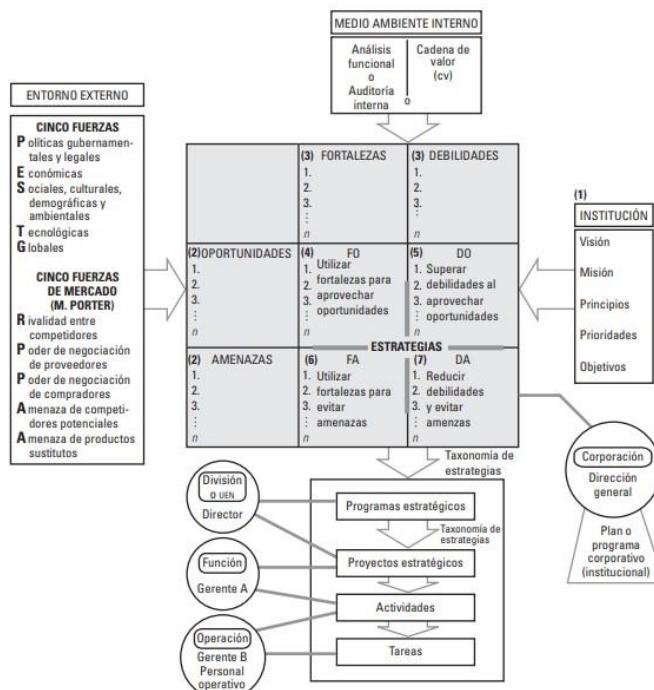
Representan un método para avanzar de una posición inicial a una posición que se desea alcanzar en el futuro. Son cursos de acción que deben indicar cómo llegar a conseguir que se logre una serie de propósitos importantes de la organización.

existen al menos, dos tipos de objetivos:

- Los que los dueños de la empresa o los gobernantes quieren alcanzar (objetivos institucionales)
- Los que se pueden lograr en función de lo que permite el medio en que se desarrolla la empresa (Objetivos por situación)

### Técnica; Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (FODA)

Es quizá la técnica más conocida, y también llamada técnica swot, por sus siglas en inglés, que consiste básicamente en que una vez conocidas las oportunidades-amenazas y fortalezas-debilidades, se combinan estas fuerzas para que surjan las estrategias.



Una vez que se obtiene el listado de estrategias FO, DO, FA y DA se procede a priorizar; es decir, ordenar por importancia, para lo cual se sugiere utilizar una escala como:

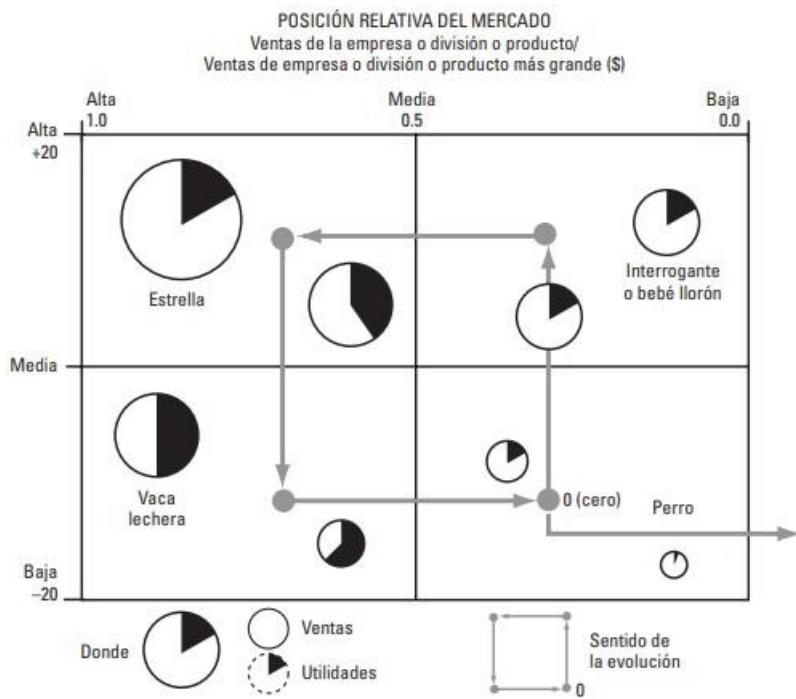
1. No se debe poner en práctica.
2. Se podría poner en práctica.
3. Se debería poner en práctica.
4. Se debe poner en práctica.

## Técnica, matriz del Boston Consulting Group (BCG)

Es un cuadrante de cuatro celdas en donde se presentan las diferencias que existen entre las empresas, las divisiones o uen, y los productos, considerando dos variables:

1. La posición relativa de mercado
2. El crecimiento de la industria al que pertenecen respectivamente

De manera didáctica a cada celda se le asigna un nombre fácil de recordar para indicar la posición que guardan y la estrategia que más convendría a esa posición, los nombres y las posiciones



.7. Ubicación de las empresas, divisiones o productos en una matriz BCG.

## Técnica, matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PE y EA)

Es un esquema de cuatro cuadrantes (dos ejes cruzados), que dependiendo de la posición de la empresa indica mediante un vector direccional, si su estrategia es intensiva (agresiva), conservadora, defensiva o competitiva.

<b>CUADRO II.6.2. Variables y dimensiones de la matriz PE y EA (adicionales a los que se utilizaron en las matrices EFE y EFI)</b>	
<b>Posición interna</b>	<b>Posición externa</b>
<b>Fortaleza financiera (FF)</b>	<b>Fortaleza de la industria (FI)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Rentabilidad</li><li>• Apalancamiento</li><li>• Rotación de activos</li><li>• Liquidez</li><li>• Valor de las acciones</li><li>• Capital de trabajo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estabilidad económica</li><li>• Potencial de crecimiento</li><li>• Estabilidad financiera</li><li>• Desarrollo tecnológico</li><li>• Infraestructura nacional</li><li>• Inversión extranjera directa</li></ul>
<b>Ventaja competitiva (vc)</b>	<b>Estabilidad del ambiente (EA)</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Posición de mercado</li><li>• Calidad del producto</li><li>• Lealtad de clientes y proveedores</li><li>• Atracción y retención de talentos</li><li>• Uso de capacidad instalada</li><li>• Tecnología e innovación</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estabilidad política</li><li>• Gobierno responsable</li><li>• Barreras de ingreso de mercado</li><li>• Estabilidad cambiaria</li><li>• Confianza</li><li>• Comercio exterior</li></ul>

Se incluye la matriz PE y EA, la matriz de negocios de General Electric, la matriz de la evolución del producto/mercado, entre otras. A esto habría que agregar las que surgen de la creatividad de quien es responsable de la formación de estrategias.

La matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC) sirve para decidir cuál estrategia es la mejor y hace uso de escalas en su proceso.

## Tarea 4

A continuación, se usara de ejemplo, la cadena de valor de Ford.

### Análisis de la cadena de valor de Ford Motors

Actividades principales en la cadena de valor de Ford Motors:

#### Logística entrante:

La red de fabricación de Ford se extiende por todo el mundo. Sus plantas de fabricación y ensamblaje están ubicadas en todo el mundo, desde África hasta EE. UU. y China. Ford recolecta materias primas de sus proveedores en todo el mundo. Luego, la materia prima se entrega a sus plantas de ensamblaje con la ayuda de proveedores de logística externos. DHL es uno de los principales socios logísticos de Ford Motors. Ha jugado un papel importante en ayudar a Ford a mantener su cadena de suministro europea. Ford Motor Company ha adjudicado un nuevo contrato a DHL, en virtud del cual DHL proporcionará servicios de gestión de carga como su solución de socio líder en logística. Como parte del contrato, DHL Supply Chain administrará el movimiento de piezas prototipo de los proveedores a las ubicaciones de I+D de Ford en todo el mundo.

#### Logística de salida:

La logística juega un papel integral en la operación eficiente y exitosa de la cadena de suministro de Ford. Ya sea de entrada o de salida, el papel de la logística es fundamental para mantener la eficiencia de la cadena de suministro. Los vehículos ensamblados se envían desde las plantas de fabricación de Ford a sus concesionarios. Ford ha utilizado una combinación equilibrada de soluciones de transporte que se centran en reducir los kilómetros de carretera y optimizar la eficiencia además de la sostenibilidad

---

## Operaciones:

---

Ford es una marca global y tiene ventas en todo el mundo en casi todos los rincones. Tiene sus oficinas, plantas de ensamblaje y concesionarios operativos en todo el mundo. Según la región geográfica de operación, ha dividido su negocio en cinco segmentos: América del Norte, América del Sur, Europa, Medio Oriente y África, y Asia Pacífico. Sus principales propiedades incluyen instalaciones de fabricación y montaje, centros de distribución, almacenes, oficinas de ventas o administrativas y centros de ingeniería. Ford también posee sustancialmente todas sus instalaciones de fabricación y ensamblaje en los EE. UU. y fuera de los EE. UU. Sin embargo, la mayoría de sus centros de distribución de piezas fuera de EE. UU. son alquilados o proporcionados por proveedores.

A partir de 2019, Ford tenía ocho centros regionales de ingeniería, investigación y desarrollo y 55 plantas de fabricación y ensamblaje.

## Marketing y ventas:

La creciente competencia en la industria automotriz ha llevado a las empresas a aumentar su enfoque e inversión en marketing y utilizar canales de venta tanto en línea como fuera

## **Productos y servicios:**

Ford ha traído una amplia gama de productos y servicios al mercado. La compañía ha continuado mejorando su gama de productos a través de un enfoque continuo en investigación y desarrollo. Además de sus productos Ford, la compañía también vende productos de la marca Lincoln que se adaptan a consumidores de alto nivel. En 2019, la compañía vendió aproximadamente 5.386.000 vehículos al por mayor en todo el mundo. La empresa vende automóviles, SUV, camionetas, vehículos eléctricos y vehículos de lujo Lincoln en los mercados globales.

---

lujo Lincoln en los mercados globales. Su mercado principal es EE. UU., donde vendió 2 422 698 unidades de vehículos en 2019. Ford también brinda servicios financieros a través de Ford Motor Credit Company LLC ("Ford Credit").

## **Actividades de apoyo:**

### **Tecnología:**

La tecnología está impulsando la mayor parte del crecimiento en la industria automotriz en esta década. Es una fuente de ventaja competitiva, así como el principal diferenciador que ayuda a las marcas de automóviles a adquirir una ventaja competitiva más fuerte y aumentar su dominio en el mercado. Ford ha desarrollado excelentes capacidades tecnológicas que impulsan una mayor productividad en su red de fabricación y cadena de suministro.

---

## **Análisis de la cadena de valor de Ford**

Las actividades primarias están directamente relacionadas con la creación de valor y las actividades secundarias apoyan principalmente a las actividades primarias. Ford ha optimizado tanto las actividades primarias como las de apoyo en su cadena de valor para eliminar los cuellos de botella que dificultan el desempeño operativo fluido.

Una de las actividades primarias de Ford es logística entrante, se basa en mantener su cadena de suministro europea, completamente abastecido y como consiguen este objetivo, teniendo una buena negociación con los proveedores que se encuentran alrededor del mundo y teniendo servicios de gestión de carga.

**Logística de Salida:** Se basa en reducir los kilómetros de carretera y optimizar la eficiencia además de la sostenibilidad medioambiental.

**Marketing y Ventas:** Se centra en invertir en publicidad, pero Ford también promociona su marca en eventos y exhibiciones de automóviles.

**Productos y servicios:** Ford tiene varios consumidores automóviles, SUV, camionetas, vehículos eléctricos y vehículos de lujo Lincoln que se adapta a consumidores de alto nivel. Aparte se provee de crédito para clientes que deseen obtener un vehículo.

**La tecnología:** Ford cuenta con una mayor productividad en su red de fabricación y

<b>ANALISIS FODA DE FACEBOOK</b>	
<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Oportunidad de desarrollar aplicaciones, y/o hacer negocio con este servicio.</li> <li>❖ Tienen más de 3000000000 miembros.</li> <li>❖ Esta traducido para más de 60 países.</li> <li>❖ Se han realizado alianzas con demás redes sociales como es el caso de YouTube.</li> <li>❖ Poder relacionar a personas con culturas diferentes a las de uno</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Permite que la gente comparta sus gustos y sentimientos.</li> <li>❖ Casi cualquier persona puede meterse en esta nueva moda.</li> <li>❖ Acuerdo con varias instituciones como es iTunes.</li> <li>❖ Introduce ideas y conceptos de como podrán ser las nuevas redes sociales.</li> <li>❖ Introdujo la idea de compartir blogs.</li> </ul>
<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ El mal funcionamiento de negocio, los resultados para publicidad son muy pobres.</li> <li>❖ Ha recibido críticas debido a la alarmante cifra de casos de adicción por parte de menores de edad.</li> <li>❖ Puede considerarse peligroso exponer información pues se llega a comentar opiniones negativas hacia personas con gustos variados.</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ay varias webs tratando desplazarlo como es el caso de google, con quien compite para abrirse paso.</li> <li>❖ La posibilidad de restringir a países enteros por la capacidad de consultar información tan fácilmente.</li> </ul>

### **Análisis Foda de Facebook**

**Fortaleza:** Facebook es la red social mas conocida a nivel mundial, adaptada para varias plataformas desde móvil, hasta web.

**Debilidades:** Es la libertad de opinión, no es respetado como otras aplicaciones, a veces la sanción puede ser exagerada, de cerrar de por vida la cuenta.

**Oportunidades:** Permite que varias personas de distintas edades, culturas, sociedades, interactúen en un mismo sitio.

**Amenazas:** Hay un futuro incierto si aún, Facebook liderara porque hay aplicaciones como Twitter o Google que son igual o mejor de eficientes que Facebook.

# Lección

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Área personal / Mis cursos / PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA / Unidad 4 / Evaluación de la Unidad

Navegación por el cuestionario



Mostrar una página cada vez  
Finalizar revisión

Comenzado el	Thursday, 15 de September de 2022, 09:15
Estado	Finalizado
Finalizado en	Thursday, 15 de September de 2022, 09:24
Tiempo empleado	9 minutos 6 segundos
Calificación	7,50 de 10,00 (75%)

Pregunta 1

Correcta

Se puntuó 2,50 sobre 2,50

Marcar pregunta

La responsabilidad para que se cumplan los objetivos a corto plazo recae en:

- a. Nivel Operativo
- b. Alta dirección
- c. Mandos medios ✓

La respuesta correcta es:  
Mandos medios