

CARRERA ENDARA CARLOS FERNANDO ATAHUALPA  
VILLAMARÍN ANDRADE ADRIANA PAOLA  
VILLAVICENCIO ARMIJOS NORMA EDIT  
ESTUPIÑAN ESPINOSA DORIS LIZETH

## PLANIFICACION ESTRATEGICA Y BENCHMARKING



Primera edición: febrero 2018

© Ediciones Grupo Compás 2018

ISBN: 978-9942-33-147-2

Diseño de portada y diagramación: Grupo Compás

Este texto ha sido sometido a un proceso de evaluación por pares externos con base en la normativa de la editorial.

Quedan rigurosamente prohibidas, bajo las sanciones en las leyes, la producción o almacenamiento total o parcial de la presente publicación, incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisión de la misma por cualquiera de sus medios, tanto si es electrónico, como químico, mecánico, óptico, de grabación o bien de fotocopia, sin la autorización de los titulares del copyright.

Guayaquil-Ecuador 2018

# PLANIFICACION ESTRATEGICA Y BENCHMARKING

---

*Autores*

CARRERA ENDARA CARLOS FERNANDO ATAHUALPA  
VILLAMARÍN ANDRADE ADRIANA PAOLA  
VILLAVICENCIO ARMIJOS NORMA EDIT  
ESTUPIÑAN ESPINOSA DORIS LIZETH

## PLANIFICACION ESTRATEGICA Y BENCHMARKING

Autor.

CARRERA ENDARA CARLOS FERNANDO ATAHUALPA  
VILLAMARÍN ANDRADE ADRIANA PAOLA  
VILLAVICENCIO ARMIJOS NORMA EDIT  
ESTUPIÑAN ESPINOSA DORIS LIZETH

### **Experiencia académica:**

Docentes del Instituto Superior Tecnológico  
Corporativo Edwards Deming.

Este libro fue elaborado en el contexto de desarrollo de la educación por el Instituto Superior Tecnológico Corporativo Edwards Deming, sus contenidos son una estructura básica para lograr un proceso de aprendizaje ideal.

El documento mantiene una revisión de doble par ciego lo que permite considerarse como una obra que contribuye con la formación profesional, consiguiendo el aval de universidades en América como la Universidad de Oriente y UO University.



## Contenidos

Introducción.....	4
CAPÍTULO I.....	5
PROCESOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	5
¿QUÉ ES EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO? .....	5
Modelo de pensamiento estratégico .....	6
Objetivos de la planeación estratégica .....	6
Necesidad de la planeación estratégica .....	7
El Síndrome de la Rana Hervida.....	8
Fundamentos de la estrategia.....	8
Beneficios de la planificación estratégica .....	9
Factores claves de éxito .....	9
Planeación estratégica .....	9
Características de planeación estratégica.....	10
Planeación táctica .....	10
¿Qué son los planes tácticos? .....	10
Pasos para la elaboración del plan táctico .....	11
Características del plan táctico .....	11
Elementos del plan táctico .....	11
Ejemplo de programa Táctico .....	12
Tácticas y objetivos .....	12
Planes operativos .....	12
¿Qué son los planes operativos? .....	13
Características.....	13
Elementos del plan operativo .....	13
Alineación estratégica .....	14
Herramientas de análisis de la planeación estratégica .....	17
La matriz FODA .....	18
Las cinco fuerzas de PORTER .....	18
Modelo de planeación estratégica .....	19
Definición de la visión .....	19
Definición de la misión.....	19
Principios.....	20
Objetivos organizacionales o estratégicos .....	20
CAPÍTULO II.....	22
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL .....	22
Diagnóstico organizacional (Fase 1) .....	22

Nuestro negocio .....	23
Descripción de negocio .....	23
Estructura de negocio .....	23
Preparación de la matriz FODA .....	25
Ejemplos de fortalezas y debilidades .....	28
Capacidad financiera.....	29
Gráfico FODA con estrategias .....	30
Estrategias (FODA cruzada) .....	32
Cinco (5) fuerzas de Michael Porter .....	33
La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada) .....	36
Fuentes principales de barreras de entrada .....	36
El poder de negociación de los clientes.....	39
El poder de negociación de los proveedores.....	40
Productos sustitutivos.....	41
Rivalidad entre competidores.....	42
Planilla Modelo #1: Diagnostico Situacional.....	48
CAPÍTULO III .....	49
DECISIONES ESTRATÉGICAS (Plan Estratégico) .....	49
MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	49
Plan estratégico.....	49
Misión organizacional .....	49
Filosofía corporativa de la organización.....	55
¿Cómo hacemos las cosas? .....	56
¿Quiénes somos? .....	57
Grupos de interés o relacionados.....	57
Planilla Modelo #2: Plan Estratégico .....	59
CAPÍTULO IV .....	60
DECISIONES ESTRATÉGICAS (Plan Táctico) .....	60
MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	60
Definición de objetivos estratégicos.....	60
Elementos Estratégicos .....	62
Indicadores de gestión .....	63
Qué es una variable.....	63
Unidad de medida.....	64
Unidades de Medida y Tipos .....	64
Clases de indicadores numéricos.....	64
Clasificación de indicadores.....	65

Categorías de indicadores más usados .....	66
Metodología para diseñar indicadores de gestión .....	66
Estrategia financiera .....	68
Estrategia de Clientes .....	69
Estrategias de formación y crecimiento (recursos humanos) .....	71
Visión global del proceso .....	72
Planilla Modelo #3: Plan Táctico .....	73
CAPÍTULO V .....	74
DESICIONES OPERATIVAS .....	74
Programa de trabajo .....	75
Preguntas a responder en un Programa de Trabajo .....	75
Estrategias .....	76
Actividades .....	77
Responsables .....	77
Fechas de cumplimiento .....	78
Lugar .....	78
Presupuesto .....	78
Planilla Modelo #4: Plan Operativo Anual .....	79
CAPÍTULO VI .....	80
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL .....	80
Fundamentos del conocimiento .....	80
Características del conocimiento .....	81
Patrones holográficos .....	82
Tipos de conocimiento .....	84
Las bases de la innovación y la productividad .....	85
Organizaciones de aprendizaje .....	86
El Aprendizaje .....	87
Gestión del conocimiento en las organizaciones .....	89
Papel de la información en la planeación .....	90
Mapa del conocimiento .....	91
Sistemas de información .....	92
Información privilegiada .....	92
Referencias Bibliográficas .....	93

## Introducción

Según (Valenzuela, 2016), de la Universidad Militar Nueva Granada Facultad De Estudios a Distancia (FAEDIS), Programa de Administración de Empresas dice:

*“La planeación estratégica, es aquella que contribuye a la definición de estrategias de la empresa, basadas generalmente en las fortalezas y debilidades para determinar un modelo a seguir, estableciendo un entramado de objetivos y metas, de la mano de estrategias adecuadas para alcanzarlos, sin obviar el ambiente externo de la organización en cual generara una serie de oportunidades y amenazas.”*

El objetivo básico de este material siguiendo los lineamientos académicos y pedagógicos del Tecnológico Deming es que el estudiante aprenda como optimizar todos los recursos disponibles para asegurar que la empresa donde se desempeñe trabaje bajo un proyecto viable. El aprender La planificación aparece como otro objetivo esencial para ser logrado por un estudiante y esto se ha limitado a estudiantes de carreras docentes, sin embargo, la planificación estratégica es clave para las carreras tecnológicas ya que los cursantes de estas áreas serán los operarios directos y de los recursos empresariales.

El documento está estructurado en cinco (5) capítulos. En el capítulo I, se presenta el fundamento teórico de la Planificación Estratégica, su importancia y bondades.

En los capítulos II al IV, se desarrolla las cuatro (4) fases de la planificación estratégica incluyendo en la última la planificación presupuestaria. Finalmente, en el Capítulo V, se presentan elementos claves para el aprendizaje organizacional, así como el conocimiento y sus tipos y el aprendizaje y sus formas.

Al final de cada capítulo se encuentran los Retos, los mismos son parte de la evaluación y su finalidad principal es fijar el aprendizaje. Esperamos puedas sacar el mayor provecho en tu vida personal, profesional y laboral de esta área.



## CAPÍTULO I

### PROCESOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

#### ¿QUÉ ES EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO?



**Fuente:**\_(dreamstime, s.f.)

Definir qué es el pensamiento estratégico es difícil, sobre todo cuando se lo realiza desde las distintas disciplinas, en el mundo de la empresa algunas personas pensamos que se trata de una reflexión encaminada a definir qué dirección futura que tomamos para conseguir lo que queremos, apoyados en las herramientas adecuadas.

#### **Preguntarse:**

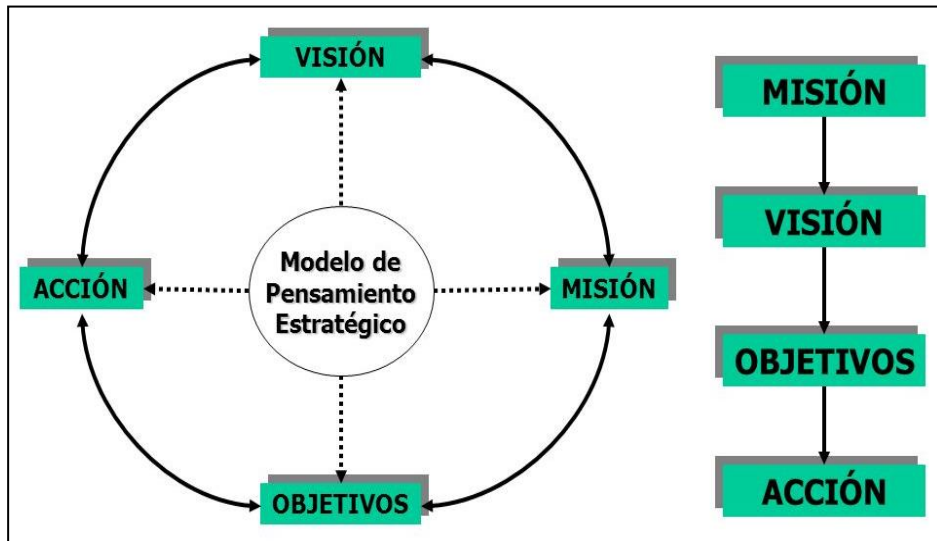
- ¿Dónde estaba?
- ¿Dónde estoy?
- ¿Dónde quiero estar?
- ¿Qué haré para conseguirlo?

Estas cuestiones nos planteamos en todos los órdenes de la vida, entonces el pensamiento estratégico surge del pensamiento reflexivo (con sus fases de observación, problema, hipótesis, selección, planificación y ejecución).

El pensamiento estratégico es el conocimiento para la toma de decisiones estratégicas.

El pensamiento estratégico sigue un modelo de actuación que combina en orden secuencial la acción, los objetivos, la misión y la visión.

## Modelo de pensamiento estratégico



**Fuente:** (Acín, s.f.)

Del pensamiento estratégico nace la “Planeación”, y por tanto también la “Planeación Estratégica”.

La planeación es considerada una función fundamental del proceso administrativo, que puede variar su contenido, desprendiendo de la magnitud y el tipo de organización, está compuesta por cientos pasos para lograr una adecuada sistematización de las actividades.

La planificación estratégica consiste en el proceso de definición (hoy) de lo que queremos ser en el futuro, apoyado en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico.

El plan estratégico constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que adoptado “hoy”, referencia a lo que hará en los próximos (3 a 5 años), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders) (Conde, 2017)

### Objetivos de la planeación estratégica

- Elaborar metas, objetivos o propósitos.
- Construir políticas, planes principales para el logro de esas metas.

- Definir los negocios en los que la organización desea participar, el tipo de organización económica y humana que quiere ser y el carácter de la apuntación económica que intenta ser en beneficio de accionistas, trabajadores, clientes y comunidades.

A partir del presente capítulo se desarrollará una propuesta de planificación para el direccionamiento estratégico de la organización empresarial, fácil de interpretar y adaptación o cualquier tipo de empresa.

### **Necesidad de la planeación estratégica**

Todas las organizaciones compiten por obtener recursos, mercados, clientes,

Las organizaciones tienen que estar activas en el contexto dinámico e incierto que generan los rápidos cambios que sufren las sociedades, los mercados, las tecnologías, el mundo de un negocio y hasta el medio ambiente.

Lo anteriormente señalado exige a la alta dirección que comprendan los cambios y tendencias en el mercado cada vez más globalizado y, que formulen estrategias creativas que motiven a las personas y aseguren un desempeño superior a fin de garantizar la sustentabilidad en el mundo de los negocios en constante cambio.



**Fuente:** (Libre, s.f.)

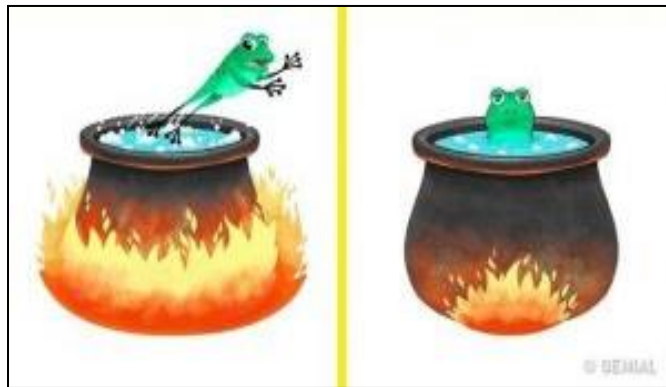
Esto implica una renovación y la revitalización en las organizaciones y necesariamente su transformación.

La alta generación debe estar atento a los cambios del entorno para su supervivencia.

Una organización que entiende el cambio del entorno está lista para competir; puede tomar iniciativas, siendo bueno que estas sean proactivas y, se anticipe a los retos de los cambios, en lugar de adaptarse a él por reacción.

### **El Síndrome de la Rana Hervida**

Si introducimos una rana en un recipiente con agua caliente, salta inmediatamente hacia afuera. En cambio, si la ponemos en el recipiente y vamos calentando la temperatura de poco a poco... (Aldana, 2016)



**Fuente:** (Colombia)

### **Fundamentos de la estrategia**

La estrategia, básicamente, responde el término “COMO” se hacen las cosas o “COMO” eventualmente lo harían, las organizaciones para cumplir con sus objetivos, es decir, que curso de Acción siguen para llegar a la conquista de su VISIÓN.

También podemos decir que la “Estrategia es un Arte y una Ciencia”, es reflexión y acción, o bien, es pensar para actuar.

La estrategia es una elección que involucra a toda la organización y que consiste, por una parte, en seleccionar de entre varias alternativas existentes la más conveniente de acuerdo con los factores internos y externos de la organización y por otra parte tomar decisiones con base a esa elección.

Las estrategias siempre actúan con la convicción de que se razona y se decide en un marco de racionalidad y con previsiones probabilísticas.

## **Beneficios de la planificación estratégica**

- La claridad de la visión estratégica de la organización
- La debida comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo.
- El enfoque dirigido, mediante objetivos de largo plazo, a lo que tendrá importancia estratégica para la organización en el futuro
- Un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo, de modo independientemente al de los del entorno interno.
- Un comportamiento sistemático y holístico que involucre a toda la organización
- La interdependencia con el entorno externo.

## **Factores claves de éxito**

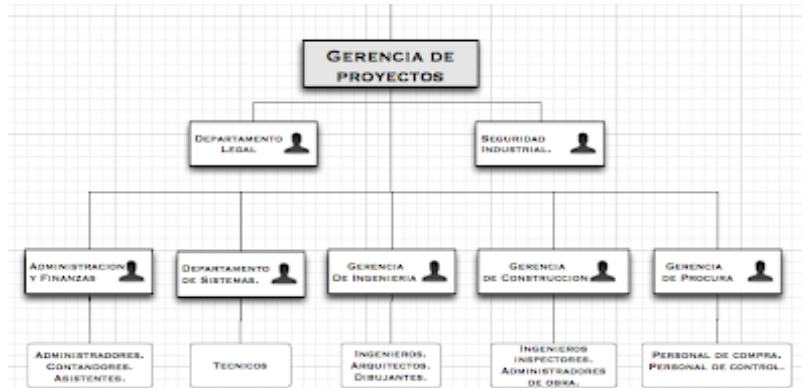
Las organizaciones que planifican registran un desempeño superior a los que no lo hacen, eso es lo que muestra la experiencia empresarial.

Las organizaciones que tienen éxito procuran que su estrategia se enmarque debidamente con las condiciones del entorno externo. Así mismo la estrategia define la estructura y los procesos internos de la organización. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la planeación de las estrategias se realiza desde diferentes niveles:

## **Planeación estratégica**

### **DEFINICIÓN**

Para (Carrero, 2006): Está en manos de la alta gerencia de la organización y corresponde al plan mayor, al que se subordinan todos los demás planes. Es más amplia y abarca a la organización entera.



Fuente: (Enrique, 2008)

### Características de planeación estratégica

- **Tiempo:** proyección a largo plazo, incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años.
- **Alcance:** Comprende la organización como un todo, todos sus recursos y áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional.
- **Contenido:** Genérico, Sintético y Comprensivo

### Planeación táctica



Fuente: (Mendoza, 2012)

### ¿Qué son los planes tácticos?

Para (Carucci, 2016): Los planes tácticos se refieren a operaciones cuyos estilos de presentar constituyen acciones y/o reacciones que el decisor realiza en su confrontación, cooperación,

negociación o conflicto con otras decisiones, es decir, son la forma de concretar el plan de acción, de construir la viabilidad de las operaciones.

En los planes tácticos se formulan los planes a mediano plazo relevando operaciones de la organización.

Para la elaboración del plan táctico, se debe considerar:

- Las actividades desarrolladas
- Existe o no plan elaborado anteriormente

### **Pasos para la elaboración del plan táctico**

- Evaluar si la proyección de actividades actuales dista de los resultados previstos, elaborar nuevos programas para cumplir con lo requerido.
- Formulación de resúmenes de presupuestos y estados financieros proforma (proyectados) a través de un horizonte de planificación a mediano plazo.

### **Características del plan táctico**

Entre las características podemos mencionar las siguientes:

- 2 períodos del período de corto plazo (5 años) Mediano plazo
- Desarrollan c/u de las áreas/departamentos empresa
- Establece actividades de duplicación y trabas en el tiempo
- Basarse en hechos reales
- Reducción de incertidumbres
- Definir hacia dónde vamos
- Facilitar la evaluación y cumplimiento de actividades
- Desarrollar manuales, presupuestos, flujos de caja, etc.

### **Elementos del plan táctico**

- Objetivos
- Programas tácticos
- Actividades
- Tiempo
- Presupuestos

## Ejemplo de programa Táctico

ACTIVIDAD	SECUENCIA	DURACION	PERIODO DE REALIZACIÓN	
			De:	hasta
Investigación de mercado potencial	1	5 semanas	5 de enero de 201....	9 de febrero de 201...
Investigación de mercado actual	2	6 semanas	16 de febrero de 201....	27 de marzo de 201...
Análisis de segmentos de mercado	3	3 semanas	30 de marzo de 201....	17 de abril de 201...
Estudio de competencias	4	4 semanas	20 de abril de 20....	20 de mayo de 201...

## Tácticas y objetivos

Para (Carucci, 2016): Existe una estrecha relación entre los planes tácticos y los objetivos, en el que los planes tácticos se desagregan de los objetivos.



## Planes operativos



Fuente: (Orozco, 2017)



## **¿Qué son los planes operativos?**

Los planes operativos, generalmente responden de manera articulada con las estratégicas con la misión, resultados, y con los objetivos estratégicos o componentes, así como éstas se desarrollan en cada una de las unidades de las organizaciones, allí se determinan los requerimientos tanto de insumos, recursos humanos y financieros. (CEPAL/ILPES, 2011)

Se puede decir entonces que, los planes operativos permiten identificar de manera detallada las actividades que se van a efectuar en un plazo máximo de un año, son los llamados Planes Operativos Anuales POA-, razón por la cual estos tienen que ser específicos tanto financieros o numéricos.

### **Características**

- El POA guía el desarrollo de actividades y presupuesto que de cada área específica
- Periodo de duración es de corto plazo (máximo de un año).
- Es la base de los planes tácticos.
- Promueve la participación del personal para el cumplimiento de los objetivos y metas.
- El grado de incertidumbre es menor que en otro tipo de planes.
- Permite controlar el cumplimiento de las actividades a través de los indicadores de
- Gestión que guía a la acción y al logro de los objetivos implantados en los planes
- Mide los resultados de la empresa.

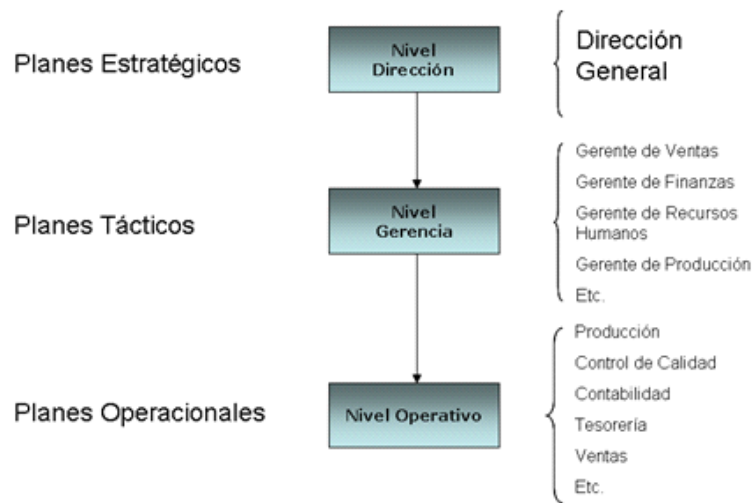
### **Elementos del plan operativo**

- Objetivos específicos
- Estrategias
- Políticas
- Procedimientos
- Programas

### **Principales diferencias entre la planificación estratégica y la planificación operativa**

Diferencias entre Plan estratégico y plan operativo:

Planificación Estratégica	Planificación Operativa
Largo plazo, su temporalidad es más amplia que los operativos (Qué hacer y cómo hacer en el largo plazo)	Corto plazo, es decir contempla un horizonte corto (Qué, cómo, cuándo, quién, dónde y con qué).
El Alcance considera una amplia gama de actividades	Alcance limitado
Permanencia de la organización en el tiempo	Trata los aspectos cotidianos
Lineamientos generales	Desagregación del Plan Estratégico que se puede evidenciar en programas o proyectos
Incluye: Misión, Visión, valores y principios, objetivos, estrategias y políticas	Incluye: objetivos, metas, actividades, plazos y responsables.



Fuente: (Torres, s.f.)

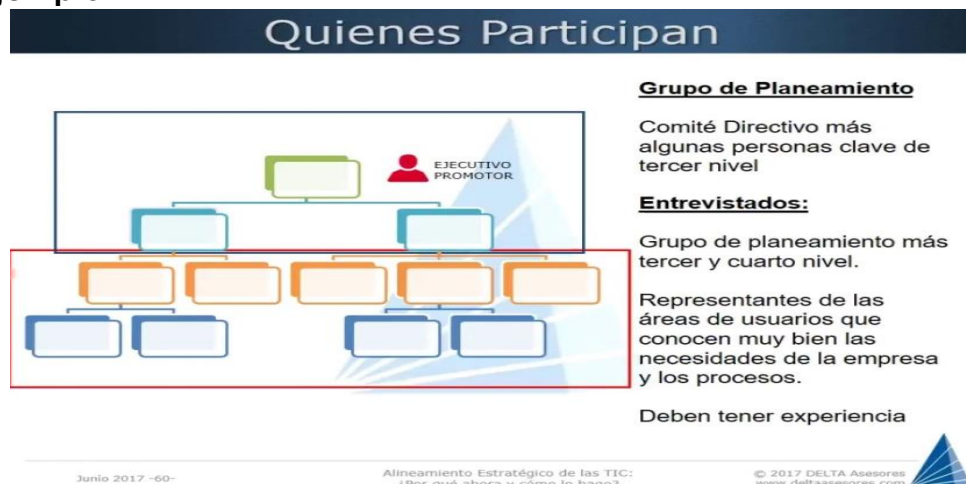
### Alineación estratégica

Para evitar que la Planeación Estratégica fracase, se debe asegurar que los diferentes tipos de planeación se encuentren articulados e integrados.



Fuente: (Vogel, 2014)

## Ejemplo



Fuente: (Online, s.f.)

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

El proceso estratégico se inicia a partir de la visión y las capacidades directivas de la organización.



Fuente: (Martínez, s.f.)

*Debe satisfacer los intereses y los valores de los accionistas, empleados, clientes, grupos de interés, proveedores, y comunidades a las cuales sirve.*

Se enfoca en las oportunidades y amenazas del entorno competitivo.



**Fuente:** (Asesores, s.f.)

*Las fortalezas y amenazas de la organización modelan el plan estratégico.*

Se formula un plan de acción con objetivos, personas responsables y fechas de cumplimiento.



**Fuente:** (Rivas, 2017)

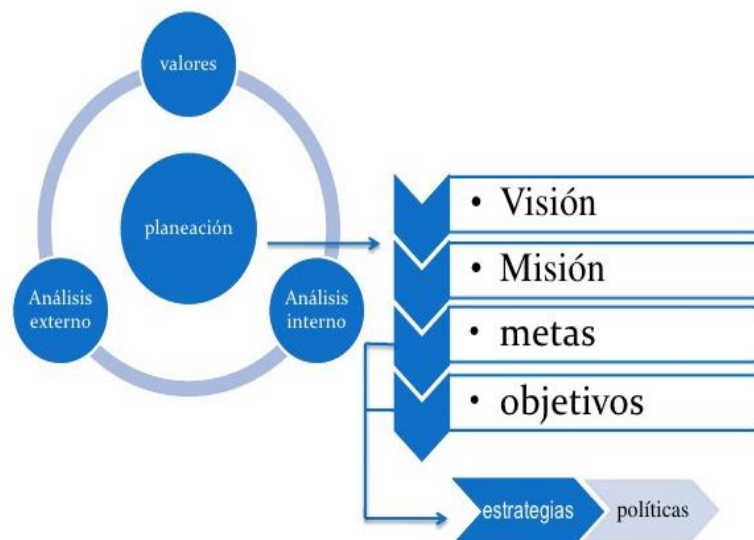
*Dicha planeación resultará en acciones específicas, las cuales se supervisarán y retroalimentarán para llevar acabo las modificaciones necesarias.*



**Fuente:** (Marini, s.f.)

Si bien, existen diferentes modelos y herramientas para planeación de una organización empresarial, es importante con claridad cuál o cuáles de ellos son adaptables y comprensibles para nuestra empresa; en la actualidad se habla por ejemplo de: las cinco fuerzas de Porter, la estrategia del océano azul, la matriz FODA, el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, el análisis de Pestel, entre otros, es necesario definir cuál va a ser nuestro modelo o cuales herramientas metodológicas que vamos a emplear para la estructuración de nuestro plan estratégico.

### Herramientas de análisis de la planeación estratégica



**Fuente:** (chsosunal20161913527, 2016)

En este caso, se puede observar que para cada fase de la planeación estratégica es posible emplear herramientas metodológicas de mucha utilidad.

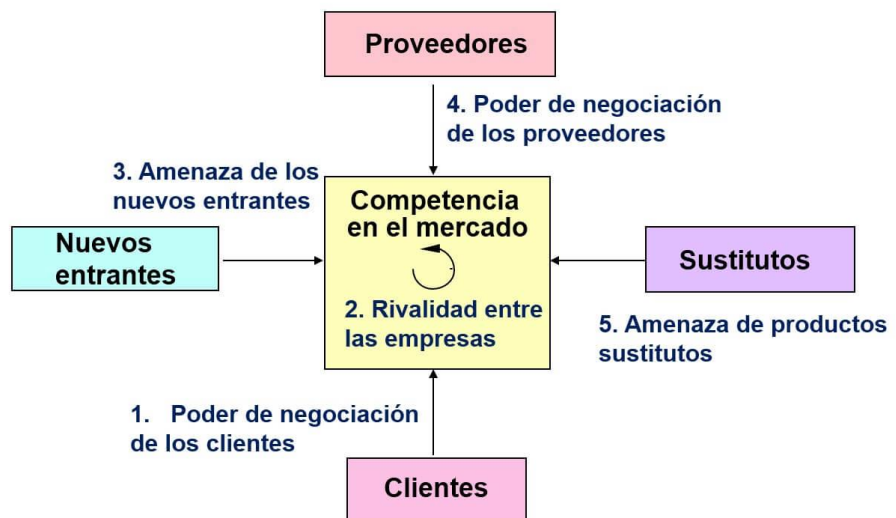
Para (ISOTools, 2017): realizar el diagnóstico o análisis situacional, tanto externo como interno, es recomendable la matriz FODA o DOFA, aunque también es posible complementar dicho análisis utilizando las cinco fuerzas de Porter. Ambas herramientas permiten tener un diagnóstico de la situación actual de la organización, el cual facilita el ejercicio posterior de planeación.

## La matriz FODA

ANALISIS DEL ENTORNO		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	.....	.....
	.....	.....
ANALISIS INTERNO	.....	.....
FORTALEZAS		
.....	Estrategias Ofensivas	Estrategias Defensiva
.....		
.....		
DEBILIDADES		
.....	Estrategias de Reorientación	Estrategias de Supervivencia
.....		
.....		

Fuente: (Codina, 2007)

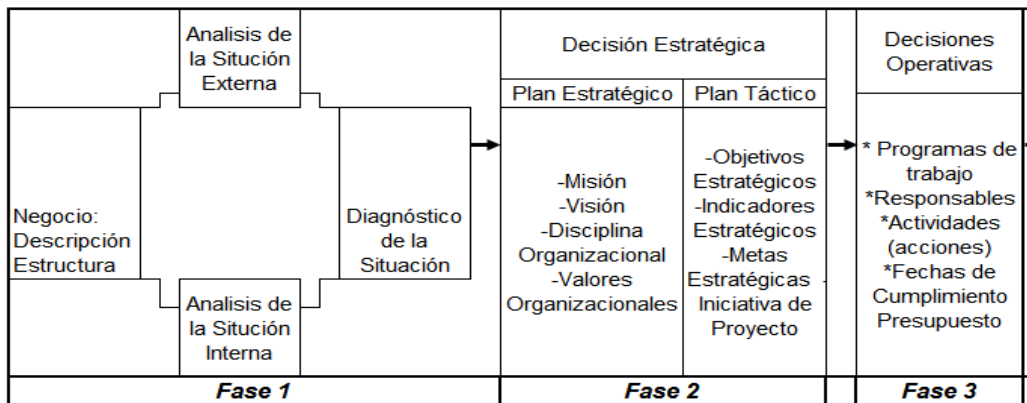
## Las cinco fuerzas de PORTER



Fuente: (Riquelme Leiva, 2015)

De acuerdo con lo anterior, es importante definir con claridad nuestro modelo de planeación y cual será nuestra ruta para la definición del plan estratégico, por eso se presenta a continuación un modelo sugerido, de fácil implementación para cualquier organización empresarial.

### Modelo de planeación estratégica



Fuente: (Sainz de Vicuña Ancín & Carrera, s.f.)

#### Definición de la visión

Para (CEPAL/ILPES, 2011): La visión es un elemento clave para el desarrollo y crecimiento de una empresa, a través de ella se define el futuro deseado para la organización.

La visión empresarial debe ser futurista, clara y visible, audaz y proyectarse a largo plazo.

Preguntas recuentes para elaborar la visión:

- ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?
- ¿Cómo seremos en el futuro?
- ¿Qué haremos en el futuro?
- ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?

#### Definición de la misión

(Armstrong, 2017) Es la declaración o manifestación duradera del objeto, propósito o razón de ser de una empresa. Considerado por Philip Kotler y Gary Armstrong (Marketing, 2004) como “un importante elemento de la planificación estratégica”

La Misión describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, es la razón de ser de la empresa.

Preguntas frecuentes para elaborar la misión:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quién trabajamos?

### **Principios**

Constituyen el tercer elemento más importante en la carta magna de una organización. Junto a las declaraciones de Misión y Visión conforman el marco de dirección y orientación de las actividades para el conjunto de personas que hacen vida en una organización.

Los Principios y Valores Corporativos se refieren a las creencias y convicciones que influyen decisivamente en el comportamiento de los miembros de una organización. Estos principios orientan y determinan cómo los miembros de una organización perciben e interpretan los problemas y toman decisiones.

### **Objetivos organizacionales o estratégicos**

Los objetivos son declaraciones que identifican el punto final o condición que desea alcanzar una organización.

La determinación de los objetivos organizacionales se formula en términos de resultados medibles que abarcan a toda la organización. Numerosos autores han planteado diversos tipos de objetivos organizacionales, utilizando diversos enfoques, uno de los más destacados es el enfoque propuesto por Peter Drucker, aun cuando él los denomina metas.

Peter Drucker propone ocho tipos de metas:

1. Metas de mercado
2. Metas de rendimiento financiero
3. Metas de recursos
4. Metas de innovación
5. Metas de productividad
6. Metas de desarrollo productivo
7. Metas de actitudes y desempeño de los empleados
8. Metas de responsabilidad social y comportamiento ético.



En conclusión, las organizaciones hoy en día deben estar en condiciones de responder a lo que es completamente impredecible, dentro de ciertos límites de la misión y principios de guía de la organización.

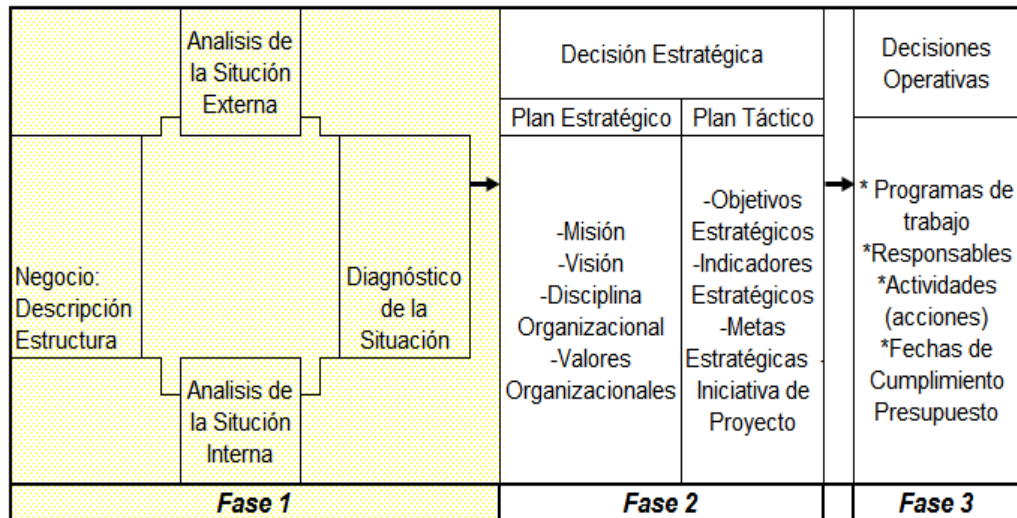
El rápido cambio de nuestro mundo requiere que las organizaciones sean fluidas y adapten con facilidad sus estructuras, productos y servicios.

Los administradores tienen como reto imprimir los valores y la misión de la organización en la mente de los trabajadores, que son el principal activo y motor de la misma. Es bajo este contexto que cobra relevancia el establecimiento correcto de los Objetivos Organizacionales.

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Del presente capítulo en adelante, para desarrollar la planificación estratégica de una organización tomaremos como base el modelo de planificación estratégica propuesto en el capítulo número uno (modelo para la planeación estratégica), en el presente capítulo corresponde fase uno y así sucesivamente.



#### Diagnóstico organizacional (Fase 1)

Tomado de (Meza, 2009)

1. El crecimiento de una organización significa, que la misma ha incrementado sus activos, ventas y personal. Debido a este crecimiento es necesario conocer el impacto en todas las áreas de la organización.
2. El Diagnóstico Organizacional, es necesario realizarlo para conocer porque unas empresas dan pasos enormes con la tecnología, en la estructura de sus procesos y son muy competitivas, otras se estancan, no crecen y se posicionan en lugares cerca de la extinción.
3. El análisis de la oferta de productos y servicios de calidad, en la actualidad tiene gran importancia, para el mundo competitivo y un adecuado Diagnóstico Organizacional nos permite encontrar la ventaja competitiva de nuestra organización, debido a los miles de productos que cubren una

misma necesidad.

4. Otras situaciones para las cuales es necesario realizar un Diagnóstico Organizacional, es la aparición de tecnología de punta que promete mayor productividad y calidad, la innovación que cada empresa decide tener, los problemas sociales que se gestan y que conforman el entorno de la empresa, necesidad de la empresa por conocerse, y el deseo de generar mejoras que la hagan un lugar mejor de trabajo.

### **Nuestro negocio**

El primer paso para el Diagnóstico o Análisis Situacional es describir el negocio, esto con la finalidad de aproximarnos al contexto inmediato que rodea el negocio o la empresa, tomando en cuenta sus elementos históricos y su cultura organizacional.

### **Descripción de negocio**

Para aproximarnos a conocer mejor la empresa podemos indagar en la misma respondiendo a algunas de estas preguntas:

- Orígenes, ¿cómo se originó la empresa?
- ¿Qué aporta la empresa a la economía del país?
- ¿Sector de referencia?
- ¿Cómo ha resuelto las situaciones difíciles?
- ¿Qué ha producido a lo largo de su historia?
- ¿Cuáles han sido sus éxitos?
- ¿Cuál es su trayectoria?

### **Estructura de negocio**

La estructura organizacional brinda una guía para todos los empleados diagramando las relaciones de informes oficiales que gobiernan el flujo de trabajo de la empresa. Esta estructura puede estar diseñada bajo el modelo de Estructura Organizacional o una estructura basada en Procesos.

### **MATRIZ FODA**

Todas las organizaciones compiten por obtener recursos, mercados, clientes, personas, imagen y prestigio...

Para (Amaya, 2010): La matriz FODA o DOFA es una herramienta generalmente utilizada como método de diagnóstico organizacional o empresarial en el ámbito de la planeación estratégica. Pero, ¿realmente se utiliza adecuadamente en nuestras empresas?, es increíble que una herramienta tan conocida, pocos grupos de trabajo realmente conocen a cabalidad su aplicación. Es usual que se avance hasta la primera parte del proceso FODA, que corresponde a la lluvia de ideas que culmina en la construcción de la matriz básica de diagnóstico. Sin embargo, este método es mucho más que esa parte del ejercicio. Podríamos asegurar que el proceso, si es que se lleva adecuadamente hasta la construcción básica de la misma, solo corresponde al 10% del desarrollo del método.

No cabe duda que este método, entre muchos otros, es bueno y muy difundido a nivel mundial, pero el desconocimiento sobre el mismo, ha hecho que la informalidad le merme poder e importancia a la implementación de una herramienta tan poderosa que no solo encuentra aplicación en la administración moderna sino también en el área técnica y operativa de las organizaciones.

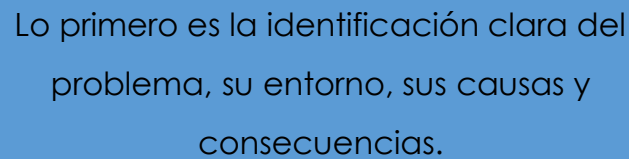
La herramienta de Diagnóstico y Planeación Estratégica FODA, cuyas siglas en español corresponden a Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; es un método de uso común en el ámbito empresarial y muchas ocasiones, en diferentes reuniones se propone aplicarla como un método de análisis colectivo ágil para tratar un problema desde múltiples perspectivas.

Hasta ese punto las cosas van relativamente bien, pues si es cierto que el espíritu del método es el análisis de problemas, generalmente se incurre en prácticas erradas que solo pueden llevar a empeorar el abordaje del problema. Por lo anterior, se presentan acciones y actividades que no corresponden al modelo en sí, o partes del proceso que no son ejecutadas y que son de suma importancia

No se tiene claridad sobre el problema o problemas a analizar. Se debe tener en cuenta que antes de iniciar un análisis, más importante que el método, se debe identificar a cabalidad para

todos los participantes cual es el problema a analizar.

En muchas oportunidades el método FODA puede fracasar, o resultar una pérdida de tiempo, debido a que el problema no está bien identificado y delimitado. La identificación del problema debe ser muy precisa para no pasar a divagar sobre circunstancias que hacen parte del problema central, o que no son relevantes para la empresa.



Lo primero es la identificación clara del problema, su entorno, sus causas y consecuencias.

En las organizaciones existen equipos de trabajo multidisciplinarios, para el análisis y solución de los problemas de las mismas, la presencia de funcionarios que no están involucrados por conocimiento, por el problema que afecta a la organización, y porque no hacen parte del entorno que enmarca el tema tratado, solo hace que la atención se oriente hacia temas que no tienen nada que ver, ni con el diagnóstico, ni con la solución.

### **Preparación de la matriz FODA**

Esta parte del análisis es la más conocida y practicada en el medio empresarial, el proceso se convierte en una mesa redonda donde se enlistan la lluvia de ideas correspondiente a los cuatro componentes de la matriz.

Los cuatro componentes de la matriz se dividen en los Aspectos de índole Interno que corresponden a las: Fortalezas y las Debilidades de la organización, y los Aspectos Externos: Oportunidades y Amenazas en el entorno que se desenvuelve la empresa.

Usualmente se presenta en un cuadro de 2 x 2, como se muestra en el gráfico 22, con las cuatro componentes de la matriz FODA, la misma que se utiliza en inicio para el análisis del entorno de la organización.

	<b>POSITIVOS</b> Para alcanzar el objetivo	<b>NEGATIVO</b> Para alcanzar el objetivo
<b>ORIGEN INTERNO</b> Atributos de la empresa	<b>FORTALEZAS</b> <b>F</b>	<b>DEBILIDADES</b> <b>D</b>
<b>ORIGEN EXTERNO</b> Atributos del Ambiente	<b>OPORTUNIDADES</b> <b>O</b>	<b>AMENAZAS</b> <b>A</b>

**Fuente:** (Antoquia, s.f.)

De estas cuatro variables las Fortalezas y las Debilidades hacen referencia a los factores internos de la empresa, y precisamente por ello son los puntos sobre los que resulta más fácil trabajar y obtener resultados visibles a corto y mediano plazo, ya que son elementos sobre los que se puede actuar directamente y sobre los que la empresa tiene control y capacidad de cambio.

Al contrario de las Oportunidades y Amenazas que hacen referencia a los factores externos que afectan a la empresa, sobre los cuales existe menor capacidad de control, y no dependen únicamente de las actuaciones de la empresa sino también de los factores o cambios del entorno en el que se mueve la misma.

La teoría relacionada con de Sicología Empresarial (también estudiada en Sicología de Grupos), sugiere que al empezar la discusión de un proyecto de alto impacto para una organización, se inicie con las fortalezas y oportunidades que son variables positivas de la empresa, esto implica reconocer el potencial que tiene la organización para poder enfrentar el reto de llevar a cabo el proyecto, existe mayor optimismo, mientras que las variables debilidades y amenazas en el grupo de trabajo denota pesimismo, puesto que representan los factores negativos de la misma.

En el desarrollo de la matriz se debe tratar de identificar aspectos claves como la estructura organizacional, las finanzas, políticas de estado, lineamientos empresariales, factores ambientales, logística, mercadotecnia, inventarios, investigación, relaciones comunitarias, gremios relacionados, etc. No se debe dejar al azar o a la improvisación las oportunidades y amenazas que se pueden prever con anterioridad.

Ejemplo de matriz FODA

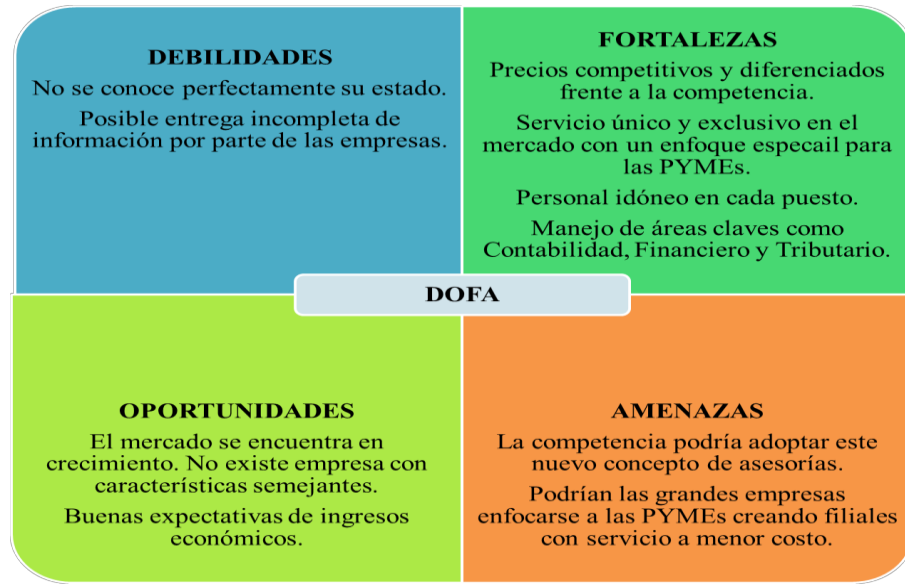
Para (ConceptoDefinicion.d, 2017): El análisis FODA consta de dos perspectivas:

- La perspectiva interna: tiene que ver con las Fortalezas y las Debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales los gestores de la empresa tienen control.
- La perspectiva externa: mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Se trata de aprovechar al máximo esas oportunidades y anular o minimizar esas amenazas, circunstancias sobre las cuales los promotores del proyecto tienen poco o ningún control directo.

Los objetivos que se persiguen con este análisis FODA son convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

El procedimiento para llevar a cabo el análisis FODA es el siguiente:

1. Identificar los cambios clave en el entorno de la organización, siguiendo el tipo de análisis descrito en el "análisis del entorno (general y competitivo)".
2. Analizar el perfil de los recursos y capacidades de su organización, siguiendo el tipo de análisis descrito en el "análisis interno".
3. Representar gráficamente los resultados anteriores en una matriz de cuatro cuadrantes.



**Fuente:** (Asesoría, s.f.)

A modo de ejemplo, vamos a ver el siguiente análisis FODA de una organización empresarial dedicada a la comercialización de productos tecnológicos:

Conocer los principales puntos fuertes y débiles de la organización, dentro del entorno general, mediante la matriz FODA, permite avanzar en el primer paso de la estrategia, en el que se propone el tipo de estrategias dependiendo de estos puntos fuertes o débiles del diagnóstico.

### **Ejemplos de fortalezas y debilidades**

- Conocimiento del negocio, de clientes, de proveedores, etc.
- Conocimiento de algún aspecto técnico
- Capacidad comercial
- Capacidades generales de gestión
- Capacidad financiera

Las oportunidades y amenazas (análisis externo) son siempre aspectos relativos a la evolución del entorno, que condicionan de alguna forma la viabilidad del negocio y actúan en general como tendencia, es decir, juegan en cierto modo a futuro.

### **Ejemplos de oportunidades y amenazas**

- Aspectos legislativos (regulaciones, necesidad de homologaciones)



- Aspectos socioculturales (hábitos de vida, modas)
- Aspectos demográficos (evolución de la pirámide de población, aspectos migratorios)
- Aspectos económicos (renta disponible, etc.)
- Aspectos políticos (liberalización del comercio, barreras arancelarias u otro tipo de proteccionismo nacional)
- Aspectos tecnológicos (avances técnicos)
- Posibles ventajas de situación, locales (especialización local o acceso a materias primas, proximidad al mercado u otra ventaja en costos)

Por contra, las fortalezas y debilidades (análisis interno) son siempre aspectos relativos a las propias capacidades de los promotores, que condicionan de alguna forma el planteamiento del proyecto y juegan generalmente a presente.

### Capacidad financiera



Fuente: (rubencardonah, 2013)

Esta reflexión debe ayudar a enfocar la estrategia del negocio (especialmente la reflexión sobre la necesaria combinación oportunidad-fortaleza, o pueden establecerse estrategias que tiendan a corregir las debilidades o defenderse de las amenazas). Lo que se pretende con esta matriz no es determinar qué estrategia sería la mejor, sino sólo contemplar y comparar las estrategias viables o, al menos, las más significativas.

La sociedad deberá escoger entre las siguientes alternativas de

estrategias en base al resultado del análisis FODA:

- Estrategias Defensivas: cuando se producen amenazas del entorno, teniendo fortalezas la empresa.
- Estrategias Ofensivas: cuando existen oportunidades del entorno, junto a puntos fuertes de la empresa.
- Estrategias de Supervivencia: es el caso contrario al anterior, en el que tenemos amenazas del entorno junto a debilidades de la empresa.
- Estrategias de Reorientación: se producen cuando la empresa es débil en un entorno con oportunidades.

### Gráfico FODA con estrategias

ANALISIS DEL ENTORNO		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	.....	.....
	.....	.....
ANALISIS INTERNO	.....	.....
FORTALEZAS		
... ..	Estrategias Ofensivas	Estrategias Defensiva
... ..		
... ..		
DEBILIDADES		
... ..	Estrategias de Reorientación	Estrategias de Supervivencia
... ..		
... ..		

Para que el análisis interno sea eficaz y de un lugar a la toma de decisiones oportunas en la empresa se requiere capacidad de autocrítica y autoevaluación; ya que el análisis interno se basa en la evaluación de los objetivos y metas previstas por la empresa, teniendo en cuenta:

- Metas logradas.
- Metas no conseguidas.
- Razones de los éxitos.
- Causas de los fracasos

### ¿Y después qué?

La matriz FODA no es una imagen estática, deberá de ser actualizada, pero especialmente se debe trabajar sobre ella, a

través de la estrategia empresarial siguiendo los principios explicados con anterioridad y preguntándonos:

- ¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede detener cada debilidad?
- ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

**Ejemplo de diagnóstico de la situación con base en la matriz FODA**

<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>
F1: Mano de obra calificada		D1: Tecnología limitada
F2: Local propio		D2: La marca no es reconocida a nivel local
F3: Diseño personalizados / exclusivos		D3: Dependencia de proveedores de tela
F4: Buen ambiente laboral		
F5: Clientes fijos: colegios y grupos barriales		
F6: Prendas de excelente calidad a precios económicos		
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>
O1: Adquirir tecnología según necesidad de la empresa		A1: Alta competencia
O2: Establecer estrategias de mercado para posicionar a la empresa y la marca		A2: Marcas reconocidas como Adidas, Polo... etc.
O3: Ventas al por mayor y menor		A3: Contrabando de ropa deportiva de marca
O4: Diversificar productos (ropa de niños)		A4: Las tendencias de la Moda es cambiante
O5: Abrir más sucursales		
O6: Oportunidad de incrementar ventas en temporadas especiales		

### Estrategias (FODA cruzada)

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>MATRIZ FODA CRUZADA</b>	F1	D1
	F2	D2
	F3	D3
	F4	
	F5	
	F6	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA OFENSIVA F- O</b>	<b>ESTRATEGIAS ADAPTABILIDAD D-O</b>
O1:	E1: Aprovechar la calidad, precios y mano de obra calificada para posicionar a la empresa	E4: Implementar estrategias de marketing mix para posicionar la marca
2:00	E2: Aprovechar los diseños exclusivos para diversificar productos	E5: Adquirir nueva tecnología
3:00	E3: Mantener precios competitivos y calidad para abrir nuevas sucursales	E6: Seleccionar a los proveedores
4:00		
O5:		
O6:		
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS F-A</b>	<b>ESTRATEGIAS DE SOBREVIVENCIA D-A</b>
A1:	E7: Aprovechar la calidad, precios y mano de obra calificada para tener mayor cuota de mercado	E9: Realizar actividades promocionales para atraer más clientes
A2:	E8: Aprovechar los diseños exclusivos y personalizados para estar en la tendencia de moda	
A3		
A4:		

## EMPRESA: CONFECCIÓN DE ROPA DEPORTIVA, ANÁLISIS PORTER

### **Poder de negociación con proveedores**

- Seleccionar a los mejores proveedores tomando en cuenta Calidad, precio, disponibilidad de la materia prima,
- Aumentar la cartera de proveedores
- Establecer alianzas a largo plazo

### **Amenaza de nuevos competidores**

- Entrar en nuevas zonas geográficas
- Diversificar productos
- Incrementar la cuota de mercado

### **Poder de negociación con clientes**

- Entregar productos de alta calidad, únicos y novedosos con el fin de mantener la fidelidad de los clientes
- Utilizar varios canales de distribución para tener contacto con los clientes y generar una nueva necesidad
- Mantener precios accesibles
- Aumentar los canales de venta
- Proporcionar nuevos servicios como valor añadido al cliente

### **Amenaza de productos sustitutos**

- Diversificar sus productos (ropa de niños, ropa de bebé, vestidos para damas)
- Aumentar canales de venta

### **Rivalidades competidores existentes**

- Combinar calidad, precios y diseños exclusivos en los productos
- Optimizar recursos
- Incrementar nuevos servicios / productos como valor añadido al cliente

### **Cinco (5) fuerzas de Michael Porter**

Para (Riquelme Leiva, 2015): El Modelo de las Cinco Fuerzas, desarrollado por Porter (1987), ha sido la herramienta analítica más comúnmente utilizada para examinar el entorno competitivo.

Describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas competitivas básicas:

1. La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada).
2. El poder de negociación de los clientes.
3. El poder de negociación de los proveedores.
4. La amenaza de productos y servicios sustitutos.
5. La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector.

Cada una de estas fuerzas afecta a la capacidad de una empresa para competir en un mercado concreto. Juntas determinan la rentabilidad potencial de un sector determinado, ya que estas cinco fuerzas actúan permanentemente en contra de la rentabilidad del sector.



**Fuente:** (Manuel, 2013)

Siguiendo a Gimbert (2003), supongamos que estamos analizando la rivalidad entre las empresas de un sector, la lógica nos indica que cuanto mayor sea ésta, más acciones realizarán unas empresas contra las otras (guerras de precios, promociones, etc.) y la rentabilidad bajará. No obstante, si imaginamos un sector muy rentable debido a su baja rivalidad, pero en el cual es fácil entrar, en cuestión de poco tiempo otras empresas penetrarán en él y la rentabilidad descenderá alarmantemente.

Sin embargo, si el sector que hemos tomado como ejemplo con una baja rivalidad estuviera Protegido contra nuevos ingresos, esto aún no sería suficiente para garantizar que mantuviera su alta rentabilidad, debido a la existencia de otras dos fuerzas: una relacionada con los proveedores del sector y la otra con sus clientes, puesto que ambos tratarían de quedarse con la máxima proporción de esta rentabilidad.

El que logaran o no su intento de apropiarse del máximo margen de las empresas del sector dependería de su poder de

negociación.

Por último, si esto no fuera así y el poder de negociación de clientes y proveedores fuera bajo, nuestro ejemplo imaginario de sector con las cuatro primeras fuerzas totalmente a su favor tendría todavía que pasar un quinto filtro para asegurarse una alta rentabilidad: la amenaza de productos sustitutivo.

Ahora ya sabe la razón por la cual unos sectores son rentables y otros no.

En los sectores rentables las cinco fuerzas tienen muy poco peso, mientras que en los poco rentables habrá alguna, o más de una de estas fuerzas que tendrán un peso muy importante. Este modelo les ayuda a las empresas a decidir si debería permanecer en un sector o salir de él. Así mismo, el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1987) nos permite evaluar cómo mejorar la posición competitiva de una empresa con respecto a cada una de las cinco fuerzas.

Por ejemplo, puede utilizar el conocimiento proporcionado por el modelo de las cinco fuerzas para crear mayores barreras de entrada que desanimen a nuevos rivales a competir en su mercado, o puede desarrollar fuertes relaciones con sus canales de distribución, o puede decidir buscar proveedores que satisfagan la relación calidad/precio necesario para que su producto o servicio sea de alto rendimiento. A continuación, presentamos el esquema de las cinco fuerzas de Porter (1987):



Fuente: (Riquelme Leiva, 2015)

## **La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada)**

La amenaza de nuevos entrantes hace referencia a la posibilidad de que los beneficios de las empresas establecidas en un sector puedan descender debido a la entrada de nuevos competidores. El alcance de la amenaza depende de las barreras de entrada existentes, de la posibilidad de crear nuevas barreras de plazo muy corto de tiempo.

El poder de cada uno de estos grandes grupos de compradores depende de las características de la situación del mercado y de la importancia de las compras de ese grupo comparadas con el negocio total del sector entrada y de la acción combinada de los competidores actuales.

Con este análisis lo que se pretende es determinar los condicionantes que afectan a una empresa que quiera entrar en el sector donde opera la sociedad.

Si las barreras de entrada son altas y/o el nuevo entrante puede anticipar una dura batalla de los competidores existentes, la amenaza de entrada será baja. Estas circunstancias desalientan a nuevos competidores.

## **Fuentes principales de barreras de entrada**

Existen seis:

- Economías de escala: Las economías de escala se refieren a la posible reducción de los costos de producción cuando aumenta la escala de producción, es decir, el número de unidades producidas. El costo de una unidad de producto desciende cuando se incrementa el volumen total de producción posible en un determinado período de tiempo. Esto disuade la entrada, ya que obliga al entrante a introducirse produciendo a gran escala, arriesgándose a una fuerte reacción por parte de las empresas existentes o si no, a introducirse a pequeña escala, aceptando entonces una desventaja en costos. Ambas son opciones indeseables.
- Diferenciación del producto: Cuando los competidores existentes se benefician de una fuerte



imagen de marca y de la fidelidad de los clientes, la diferenciación crea una barrera de entrada, al forzar a los entrantes a gastar mucho para vencer la lealtad de los consumidores.

- Necesidades de capital: La necesidad de invertir muchos recursos financieros para competir crea una barrera de entrada, especialmente si el capital es requerido para publicidad o investigación y desarrollo (I+D), arriesgada o no recuperable.
- Costos de cambio de proveedor: Esta barrera se crea si existen costos adicionales que deben asumir los compradores al cambiar de un proveedor de productos o servicios a otro.
- Acceso a los canales de distribución: La necesidad por parte de un nuevo entrante de asegurar la distribución de su producto puede crear una barrera de entrada.
- Desventajas en costes independientes de la escala: Algunos competidores actuales pueden poseer ventajas que son independientes del tamaño o las economías de escala.

Esto puede ocurrir por las siguientes razones:

- La propiedad del producto.
- El acceso favorable a las materias primas.
- El subsidio del Gobierno.
- Las políticas gubernamentales favorables.

En un entorno en el cual pocas, o ninguna, de estas barreras de entrada se encuentran presentes, la amenaza de nuevos entrantes será alta. Por ejemplo, si una nueva empresa puede lanzar su negocio realizando una escasa inversión de capital y puede operar eficientemente a pesar de su pequeña escala de producción, es probable que sea una amenaza probable.

A continuación, presentamos algunas de las barreras de entrada más frecuentes en la mayoría de sectores:

### **Ejemplos de barreras de entrada**

- Beneficios no atractivos en el sector. En los sectores en los que los beneficios no son excesivamente

atractivos, el riesgo de que nuevos competidores se animen a entrar es menor, por lo tanto, los beneficios esperados en el sector están actuando como barrera de entrada a nuevos competidores.

- Sector en etapa de madurez. Cuando el sector en cuestión atraviesa la etapa de madurez, la rentabilidad obtenida en el mismo es muy baja, los competidores tienen la necesidad de desarrollar procesos y gestión muy eficaces, desarrollar nuevas tecnologías, nuevas líneas de negocio, etc., para permanecer en el mercado. Por lo tanto, en dichos sectores, como es el caso del sector de la construcción, existe una barrera a la entrada de nuevos competidores.
- Economías de escala. En los sectores en los que existen economías de escala, los nuevos competidores tienen que competir con costos mayores y, por lo tanto, parten de una desventaja que constituye una barrera a su entrada en el sector. Este es el caso de la gran mayoría de sectores industriales tradicionales donde la dimensión de empresa otorga una ventaja competitiva a los que ya la poseen (sector del mueble, del acero, productos disolventes, etc.).
- Diferenciación del producto. En los sectores que trabajan con productos diferenciados, las empresas que ya están introducidas conocen mejor las necesidades del consumidor y el funcionamiento del mercado, por lo tanto, tienen una ventaja que constituye una barrera de entrada para aquellos que desean introducirse en el sector.
- Inversión en capital. En los sectores en los que las empresas, por su actividad, requieren una fuerte inversión en capital para entrar en el mercado, ésta constituye una barrera de entrada para los nuevos competidores, ya que la necesidad de capital inicial no es accesible para cualquier inversor.

- Imagen de marca. En los sectores en los que los consumidores son fieles a una marca, esta apreciación de la marca constituye una barrera de entrada para los nuevos competidores que entrarían en el mercado con una marca desconocida. Este es el caso de los sectores de productos deportivos, raquetas, zapatillas, etc., donde la imagen de marca está muy reconocida y otorga una imagen de calidad al producto.

### **El poder de negociación de los clientes**

Los clientes amenazan a un sector forzando a la baja los precios, negociando por mayores niveles de calidad y más servicios, fomentando de este modo la rivalidad entre los competidores.

Este comportamiento por parte de los clientes reduce la rentabilidad del sector. El poder de cada uno de estos grandes grupos de compradores depende de las características de la situación del mercado y de la importancia de las compras de ese grupo comparadas con el negocio total del sector.

Un grupo de compradores tiene poder cuando se dan las siguientes condiciones:

- El grupo de clientes se encuentra concentrado o su compra supone un gran volumen de las ventas del vendedor.

Si un alto porcentaje de las ventas del proveedor es adquirido por un único comprador, la importancia del negocio del comprador para el proveedor se incrementa. Los compradores de grandes volúmenes tienen incluso mayor poder en los sectores con altos costos fijos.

- Los productos que compra el cliente son estándares o indiferenciados. La falta de incertidumbre de encontrar un proveedor alternativo permite a los compradores crear una presión hacia los competidores que tienen que enfrentarse los unos a los otros para acaparar una mayor cuota de mercado. Los compradores tienen incluso mayor poder en el caso de sectores que ofrecen productos genéricos.

- Los compradores tienen pocos costos de cambio. Los costos de cambio atan al comprador a un vendedor particular. En cambio, el poder del comprador se eleva si el vendedor se enfrenta a altos costos de cambio.
- Los compradores obtienen pocos beneficios. Unos beneficios reducidos crean presión para intentar rebajar los costos de compra. Por otro lado, los compradores que obtienen altos beneficios son generalmente menos sensibles al precio.
- Los compradores plantean una verdadera amenaza. Ocurre cuando existe una tendencia en el sector a la integración hacia atrás.
- Calidad del producto del comprador. Cuando la calidad del producto que ofrece el cliente está directamente relacionada con la calidad de sus proveedores, las presiones en el precio del producto suelen ser menores porque el cliente valora más la calidad.

### **El poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores pueden ejercer una notable influencia en un sector presionando en una subida del precio, en el tiempo de entrega o en la calidad de los productos, y de esta manera exprimir la rentabilidad de un sector. Por ello, es de vital importancia averiguar qué papel juegan dentro del sector.

Un grupo de proveedores tiene poder cuando se dan las siguientes condiciones:

- Existe un número reducido de proveedores o se encuentran concentrados en grandes grupos. Los proveedores, cuando son escasos o están unidos en asociaciones o consorcios, pueden fijar los precios con un mayor poder porque la oferta es limitada y está muy controlada por un determinado grupo de proveedores.
- Importancia del sector para el proveedor. Si para los proveedores, el sector en el que opera nuestra

sociedad no es estratégico significa que no tienen excesiva dependencia de las ventas en el mismo y, por lo tanto, su poder de fijación de precios es mayor.

- Importancia del producto. Si el producto del proveedor es indispensable en la producción de nuestra sociedad, el poder del proveedor se incrementa, dado que la sociedad no puede producir en su ausencia.
- Diferenciación del producto. Si los proveedores compiten en base a la diferenciación del producto, aquellos proveedores que hayan logrado un producto de mayor calidad podrán ejercer más presión en el mercado a la hora de vender sus productos.
- Amenaza de los proveedores de integración hacia delante. Si la amenaza de integración hacia delante por parte de los proveedores es importante, éstos podrán ejercer una mayor presión en el mercado porque pueden acaparar cuota de mercado en detrimento de la de sus clientes.

### **Productos sustitutos**

Dentro de un sector no sólo tiene relevancia la actuación de los elementos actuales, sino que la posible sustitución de los mismos por otros de características más o menos parecidas producidos en otros sectores puede cambiar el devenir del mismo sector en un plazo muy corto de tiempo.



**Fuente:** (México, s.f.)

Todas las empresas de un sector compiten con otros sectores que producen productos y servicios sustitutos. Los productos y servicios sustitutos limitan el beneficio potencial de un sector al establecer un tope en los precios que las empresas de ese sector pueden cargar provechosamente, y cuanto más atractiva sea la relación calidad/precio de los productos sustitutos, más bajo será el tope de la rentabilidad del sector.

Identificar productos sustitutos implica buscar otros productos o servicios que puedan desempeñar la misma función que la oferta del sector. Para ello, es necesario estar atento a las tendencias del mercado y prever lo mejor posible los cambios que puedan acontecer.

### **Rivalidad entre competidores**

La rivalidad entre competidores actuales se detecta por la existencia de maniobras competitivas para hacerse con una posición. Las empresas usan tácticas como las guerras de precios, las guerras publicitarias, los lanzamientos de productos o el incremento de servicios y garantías para los consumidores. La rivalidad se da cuando los competidores sienten la presión o actúan con arreglo a una oportunidad para mejorar su posición.

La intensidad de la rivalidad que hay entre los diferentes competidores condiciona en gran medida la salud de la que goza un sector y claramente lo hace atractivo o no según el caso, es por ello por lo que hay que intentar descubrir los entresijos de la competencia que exista en el sector.

En un determinado sector, pueden existir muchas empresas con diferentes intereses y que compiten sobre bases distintas.

Nuestro objetivo es diseccionar al máximo el sector para poder distinguir el comportamiento estratégico de cada una de las empresas que lo componen, con la finalidad de poder agrupar a las compañías que tengan una conducta parecida.

### **Ejemplo de análisis de Porter**

Analizar estas cinco fuerzas nos permite principalmente determinar el grado de competencia que existe en el mercado, y así poder saber qué tan atractivo es, así como detectar oportunidades y amenazas, y así poder desarrollar estrategias que

nos permitan aprovechar dichas oportunidades y/o hacer frente a dichas amenazas.



Fuente: (Internet, s.f.)

### Fuerzas de Porter bimbo

El Análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Harvard Business School en 1979.

#### 1.- Poder de negociación de los Compradores o Clientes

- Los clientes de Bimbo son el público en general, estos en individual no tienen poder contra Bimbo. Los compradores a gran escala tienen muy poco poder sobre ellos. Es una fuerza débil por ser el público en general.
- Producto Bimbo tiene gusto, suavidad, ingredientes selectos, higiene, garantía, etc.... por lo que los clientes lo prefieren.

#### 2.- Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

- Se podría decir que Bimbo tiene la sartén por el mango ya que cuenta con la mayor participación en el mercado de los productos que maneja y el hecho de poder llegar a cualquier parte del país y poner el producto a la mano de los consumidores le da la ventaja como proveedor para posicionarse y negociar los precios bajo condiciones que le permita salir beneficiado sobre los demás proveedores y

clientes interesados en contar con su producto; sin embargo se ha sabido posicionar y no abusar de su poder de negociación a un grado en que desprestigie su imagen como proveedor líder en la elaboración de pan

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

- Cuando entra un producto nuevo siempre estudia a los ya existentes con el objetivo de ser iguales o mejores que los ya existentes en vista de ello Producto Bimbo debe tener tendencia a la innovación constante.
- Bimbo posee el 65 % de acciones de Wonder, pero eso lo hace por una sencilla razón para que no lo acusen de monopolio. El principal y prácticamente único competidor de Bimbo en el país es: Grupo Maseca (Gruma). GIMSA es el mayor productor de harina de maíz en México, con una participación de mercado aproximada de 70%. GIMSA comercializa harina de maíz en México bajo la marca MASECA®, misma que tiene un amplio reconocimiento en el mercado. GIMSA produce más de 40 variedades de harina de maíz para la producción de diversos productos alimenticios, y vende harina de maíz empacada a los productores de tortilla y frituras, así como al mercado de detallistas. El principal producto de GIMSA, es la harina de maíz de textura estándar, fina y blanca, usada en la producción de tortillas.

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

- Los productos que lo sustituyen pueden ser otros panes con otros ingredientes por eje. El pan de coca. México como país es un gran consumidor de tortilla y esta es un producto sustituto del pan. Es una fuerza fuerte por el gran consumo de tortilla en México.

### **5.- Rivalidad entre los competidores**

- La rivalidad está dada por querer sobresalir con su producto y ser líderes en el mercado esto los lleva a mejorar los competidores cada vez más el producto.
- Pueden ser Gimsa que produce harina de maíz y comercializa productos que no van directamente al bolsillo de Bimbo, las Sorianas, Walmarts, que producen y cuentan



con instalaciones propias donde lo comercializan entre producto importado de EUA.

### **Ejemplo de diagnóstico de la situación con base en las cinco fuerzas de Porter**

- Ejemplo de Coca Cola de Las 5 Fuerzas de Porter, según Riquelme Leiva, Matias (2015, junio), Santiago, Chile. Retrieved from



**Fuente:** (Riquelme Leiva, 2015)

#### **El poder de negociación de los proveedores**

La mayoría de los ingredientes necesarios para las bebidas y aperitivos son productos básicos como la papa, el sabor, el color, el azúcar cafeína, envases, etc. Así que los insumos de estos productos no tienen ningún poder de negociación sobre la fijación de precios por este motivo; los proveedores de esta industria son relativamente débiles.

#### **El poder de negociación de los compradores**

Los compradores en esta industria tienen poder de negociación, ya que la fuente principal de los ingresos y cuota de mercado en industria de bebidas y alimentos es la comida rápida, pequeños negocios, tiendas de alimentos, expendedoras etc. Los márgenes de beneficio en cada uno de estos segmentos demuestran notablemente el poder de compra y cómo los clientes especiales pagan precios diferentes en función de su poder de negociación.

#### **Amenaza de nuevos entrantes**

Hay muchos factores que hacen que sea difícil entrar en la industria de las bebidas. Algunos de los factores importantes son

la imagen de la marca y la lealtad, gastos de publicidad, la red de embotellado, el miedo a las represalias de la distribución minorista y la cadena de suministro global.

- **Imagen de Marca / Lealtad**

- Coca Cola se centra continuamente en aumentar sus bebidas y productos alimenticios en las marcas más fuertes y ser amados por los consumidores de todo el mundo. Innovative Marketing ha aprovechado su fuerza para conectarse con los consumidores de manera significativa e impulsar el crecimiento a nivel mundial. Los resultados de la campaña son una mayor cantidad de clientes leales y un fuerte valor de marca en todo el mundo. En 2011, Coca-Cola fue declarada la marca más valiosa del mundo según Interbrand y en el 2013 saco el no menos importante tercer lugar. Esto hace que sea imposible para los nuevos entrantes competir en la industria de las bebidas.

- **Gasto en Publicidad**

- Coca Cola tiene campañas de publicidad muy efectivas, su publicidad también representa las culturas de diferentes países. También patrocinan diferentes juegos y equipos y también contó en innumerables programas de televisión y películas. Esto hace el escenario muy difícil para los nuevos entrantes para tener éxito.

- **Red de Embotellado**

- Coca Cola tienen contratos exclusivos con embotelladores en todo el mundo. Estos acuerdos de franquicia o contratos de embotellador prohíben trabajar con marcas de la competencia. Coca-Cola tiene la red de distribución de bebidas más grande del mundo; consumida en más de 200 países y un promedio de casi 1,6 millones de consumiciones por día. Coca-Cola se vende en restaurantes, máquinas expendedoras y tiendas en más de 200 países. También ha adquirido algunas de las empresas

embotelladoras lo que hace difícil para los nuevos jugadores conseguir contratos de embotellador o para construir sus plantas embotelladoras.

- **Distribución al por menor**

- Coca-Cola ofrece entre 16 a 21 por ciento de los márgenes de los minoristas. Estos márgenes son sustanciales para los minoristas y hace que sea muy difícil para el nuevo entrante persuadir a los minoristas de vender sus productos.

- **Global Supply Chain**

- Coca Cola inicio una colaboración para facilitar más de 50.000 pequeños productores de frutas en Kenya Uganda para aumentar su productividad y duplicar sus ingresos en 2014. Coca Cola tiene oportunidades significativas dentro de la cadena de suministro global para fomentar y desarrollar prácticas más sostenibles a beneficiar a los consumidores, clientes y proveedores.

### **La amenaza de productos sustitutos**

Un gran número de sustitutos están disponibles en el mercado, tales como agua, té, zumos, café, etc... Las otras empresas también se diferencian por marcas conocidas a nivel mundial, por el valor de marca y la disponibilidad de los productos que sustitutos que no se pueden impugnar. Para protegerse de estas empresas la industria de refrescos opto por diversificar sus productos. Coca-Cola ofrece una gran la gama de productos como el Cola-Cola Cherry, Coca-Cola Vainilla, Coca-Cola Light, Coca-Cola Light sin cafeína, sin cafeína de Coca-Cola, etc.

### **Rivalidad competitiva dentro de una industria**

La competencia en la industria de bebidas puede ser clasificada como un duopolio con Pepsi y Coca Cola. La cuota de mercado de otros competidores es demasiado baja para alentar ninguna guerra de precios. Cola Cola obtiene ventaja competitiva a través de las marcas globales bien conocidos y por la consecución de los precios más elevados.

# Planilla Modelo #1: Diagnostico Situacional

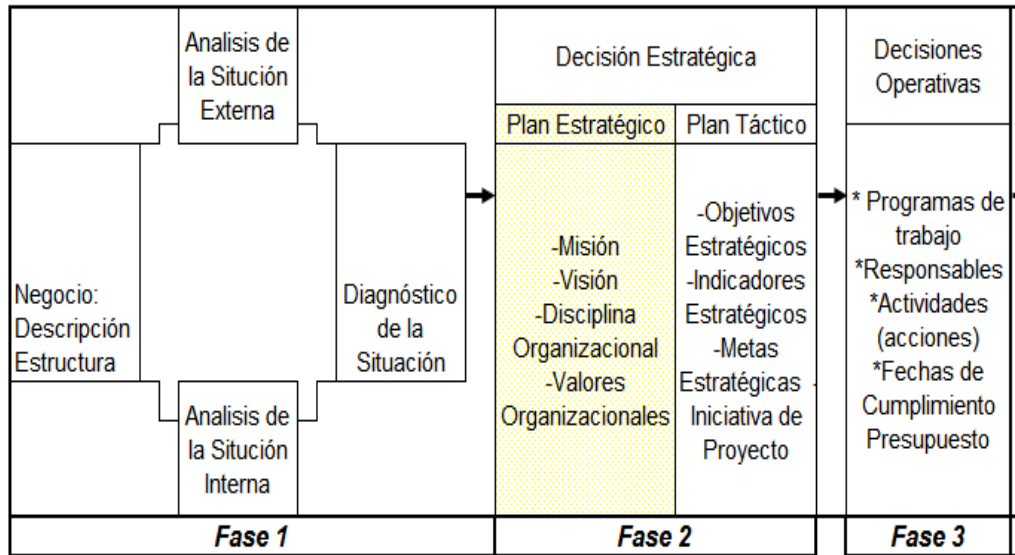
MF-PE-001

Plan de Análisis de la Situación	
Empresa: _____ Año: _____	
<b>Conociendo el Negocio</b>	
Descripción del Negocio	
Estructura del Negocio	
<b>Aplicación del Foda</b>	
Fortalezas	Oportunidades
Debilidades	Amenazas
<b>Aplicación de cinco(5) Fuerzas de PORTER</b>	
1.- La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada).	
2.- El poder de negociación de los clientes.	
3.- El poder de negociación de los proveedores.	
4.- La amenaza de productos y servicios sustitutos.	
5.- La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector.	
<b>Estrategias</b>	

## CAPÍTULO III

### DECISIONES ESTRATÉGICAS (Plan Estratégico)

#### MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



En este capítulo continuaremos trabajando en base al cuadro anterior, como modelo de planificación estratégica, en esta oportunidad abordaremos la Fase 2 denominada Decisión Estratégica, haremos énfasis en este capítulo en el Plan Estratégico. A su vez se tocarán los elementos de la planificación, sus características y bondades entre otros tópicos.

#### Plan estratégico

##### Misión organizacional



Fuente: (blogspot, 2013)

La Misión de una compañía difiere de la visión en que abarca tanto el propósito de la compañía como la base de la competencia y la ventaja competitiva.

Mientras que la declaración de visión es amplia, la declaración de misión ha de ser más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá.

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

- Abarca tanto el propósito de la compañía como la base de competencia y la ventaja competitiva.
- Declaración más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá.
- Incorpora el concepto de gestión de los grupos de interés, sugiriendo que las organizaciones deben responder a múltiples agentes relacionados con ellas para sobrevivir y prosperar.
- Una buena declaración de Misión debe comunicar porque una organización es especial o diferente.
- La Misión debería cambiar cuando las condiciones competitivas cambian dramáticamente o la empresa se enfrenta a nuevas amenazas y oportunidades.
- La Misión es algo que debe ser acometido. El objetivo primordial hacia el que debe dirigir Los planes y programas que se marque.

### **Ejemplos de la misión de una empresa**

*“Satisfacemos los deseos de tecnología punta, diseño, vanguardista y calidad en el mundo audiovisual, haciendo realidad los deseos que nos confían nuestros clientes, comprometiéndonos a diseñar cada pieza con profesionalidad y ética empresarial, asegurándonos de este modo tanto la satisfacción de nuestros clientes como del resto de grupos de interés de la sociedad”.*

### **Empresa Fabricante de televisores, equipos de sonido**

*“Ofrecer productos de calidad, a tiempo, con una excelente actitud de servicio a precios accesibles e inmejorables, para satisfacer las expectativas de los consumidores de agua purificada.”*

### **Empresa distribuidora de agua purificada.**

*“Empresa petrolera estatal costarricense que contribuye con el desarrollo energético nacional, cuya misión es satisfacer tanto la demanda nacional de los combustibles derivados del petróleo como la de los cementos asfálticos, con un alto nivel de excelencia y cuidado del ambiente”.*

### **Empresa petrolera estatal**

#### **Visión organizacional**

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

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



**Fuente:** (D'Chiquititos, s.f.)

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

- Es un objetivo ampliamente inspirador, engloba el resto de objetivos y es a largo plazo.
- Aunque las visiones no pueden ser medidas por un indicador específico que valore el grado en el que están siendo alcanzadas, proporcionan una declaración fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una organización.
- Las visiones van obviamente mucho más allá de los simples objetivos financieros y luchan por capturar tanto las mentes como los corazones de los empleados.
- Desarrollar e implantar una visión es uno de los

papeles centrales del líder.

- Debe evocar imágenes mentales poderosas y motivadoras (un eslogan, un diagrama o imagen), cualquier cosa que enganche la atención.

### **¿Qué queremos ser?**

En la definición de la visión de la sociedad debemos evitar errores del tipo:

- Debe existir coherencia entre la visión y la actuación de la dirección, no siendo una expresión de mera palabrería, lejos de la realidad.
- La Visión debe estar anclada en la realidad y relacionada con las amenazas y oportunidades del entorno o con los recursos y capacidades de una organización.
- Una visión simplemente no puede ser considerada como una cura mágica para la enfermedad de una organización.
- La gente siente dificultad para identificarse con una visión que pinta un gráfico futuro color rosa, pero no tiene en cuenta el entorno hostil, en el cual la empresa compite, o ignora algunas de las debilidades de la empresa.

### **EJEMPLOS DE LA VISIÓN DE UNA EMPRESA:**

*“Ser marca líder de tecnología punta en el mundo audiovisual en un entorno de crecimiento rentable y sostenido”.*

#### **Empresa fabricante de televisores, equipos de sonido, etc.**

*“Ser marca líder en el territorio nacional en edificación y servicios relacionados con la construcción en un entorno de crecimiento rentable y sostenido”.*

#### **Empresa constructora.**

*“Ser una empresa de referencia en el mercado nacional e internacional de maquinaria auxiliar del sector de la automoción, ofreciendo un servicio correcto y de calidad-precio adecuado, que aporte seguridad, comodidad y fiabilidad al puesto de trabajo al que se dirige en un entorno en el que los distribuidores se sientan plenamente respaldados”.*



### **Empresa de maquinaria auxiliar del sector de automoción.**

"Ser el más prestigioso motor de búsqueda y el más importante del mundo, además de ser un servicio gratuito fácil de utilizar que presente resultados relevantes en una fracción de segundo"

### **Visión de Google.**

DISCIPLINA ORGANIZACIONAL



**Fuente:** (Plural, s.f.)

"La disciplina es el conjunto de estrategias que se diseñan para poder integrar en un modelo de comportamiento tanto en la socialización como en el aprendizaje como lo que surge a lo largo del mismo" (Goñi, 1996).

Sin embargo, debemos definir la disciplina organizacional como el conjunto de acciones tendientes a lograr la aplicación del código de conductas o reglamento de trabajo para lograr el acatamiento de los lineamientos de conducta de la empresa por parte de todos sus integrantes. El propósito de las acciones disciplinarias es asegurar que el comportamiento y desempeño de los trabajadores se ajusten a los lineamientos conductuales de la empresa.

Tanto en lo personal como laboral nos ponemos objetivos sin fundamentos, sin bases sólidas, para cumplir los mismos, con los mejores resultados sin esfuerzo o inversión alguna, las personas que laboran en una organización esperan obtener óptimos resultados; sin embargo, para conseguirlos es necesario tener constancia en el objetivo propuesto lo que nos lleva a la disciplina. La Madre Teresa de Calcuta lo expresaba en su célebre frase: La disciplina es el mejor amigo del hombre, porque ella le

lleva a realizar los anhelos más profundos de su corazón”

En lo laboral existe incertidumbre en el entorno empresarial, la competencia es la principal amenaza; el trabajo en equipo es de vital importancia, y el conjunto de buenas prácticas de convivencia llevan al éxito organizacional, como lo menciono

**Henry Ford:**

“Nosotros exigimos que nuestros hombres hagan lo que se les diga. Nuestra organización es tan especializada y todas sus partes dependen de las otras de tal modo que es imposible pensar en dejar a nuestros obreros hacer lo que quieran. Sin la más rigurosa disciplina llegaríamos a la confusión más extrema”.

En las empresas deberíamos capacitar e inducir a los colaboradores sobre la importancia de la disciplina, para que ellos logren sus objetivos, que se definan procesos de manera que se cumplan y podamos hacer su seguimiento, que cada uno de los colaboradores ejecuten con responsabilidad los procedimientos de trabajo, como lo decía: Sr. Georg Wilhelm Friedrich Hegel en su afirmación: “El hombre es lo que debe ser, mediante la educación, mediante la disciplina”.

En las empresas encontramos personas de todo tipo, algunas de ellas incluso no tienen preparación académica pero con actitud y disciplina, requieren de una oportunidad para demostrar su capacidad de aprendizaje y crecimiento; pero también existen aquellos que ingresaron a las mejores universidades , pero sin ninguna intención de disciplinarse o acogerse a los lineamientos de las organizaciones a la que debería entregar su mejor rendimiento, sin embargo viven como piensan y los resultados son los que obtienen.

Para lograr disciplina organizacional es indispensable tomar acciones como:

1.- Diseño e implementación del programa de Mejoramiento Continúo SOL “5S”, que describo en forma breve:

- Seiri (Eliminar). La primera “S” se refiere a eliminar de la sección de trabajo todo aquello que no sea necesario.” Lo que no sirve que no estorbe”.
- Seiton (Orden). Es la segunda “S” y se enfoca a lugares de almacenamiento eficiente y efectivo. “Un lugar para cada

cosa y cada cosa en su lugar.”

- Seiso (Limpiar). Se desarrollará en los trabajadores un sentimiento de orgullo por lo limpieza y orden de trabajo.
- Seiketso (Estandarizar). Al implementar las 5S's, nos debemos concentrar en estandarizar las mejores prácticas en cada sección de trabajo.
- Sitsuke (Disciplina)... La Disciplina consiste en establecer una serie de normas o estándares en la organización y cumplirlos.

2.- La implementación de un reglamento de trabajo aprobado por la autoridad competente del mismo y socializado, donde se exponga con claridad los deberes y derechos de los colaboradores, como cumplir y hacer cumplir el mismo; esto crea " DISCIPLINA" y de esta manera generar una cultura organizacional, y conlleva a conseguir éxito al cumplir con los objetivos organizacionales propuestos.

### **Filosofía corporativa de la organización**

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

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

Debemos responder a la pregunta de:

#### **¿En qué creemos?**

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

Los valores dominantes aceptados por la empresa se pueden expresar en términos de rasgos de identidad de la organización.

La concreción de estos valores en criterios de actuación, actitudes y comportamientos coherentes en todas las áreas de actividad de la organización da lugar a una serie de principios que conforman la cultura empresarial.

Los valores predominantes en las sociedades de occidente son la orientación al cliente, la importancia de la honestidad, la integridad o los principios éticos, los compromisos con la calidad, la innovación, la importancia de la protección del medio ambiente, etc.

La filosofía empresarial establece las reglas de conducta por las que debe regirse la organización. Traduce los valores corporativos de la empresa a descripciones más concretas de cómo aplicar los valores corporativos en la gestión de la organización

Sirve, por tanto, para orientar la política de la empresa hacia los diferentes grupos de referencia.

### **¿Cómo hacemos las cosas?**

#### **Ejemplos de valores corporativos de una empresa:**

- Con altos estándares de calidad.
- Con acabados del diseño más vanguardista.
- Con políticas de investigación y desarrollo que nos permitan obtener una tecnología punta.
- Con seriedad en el compromiso que se adquiere con el cliente.
- Con amparo de una marca de garantía.
- Con criterio de rentabilidad y creación de valor para el accionista.
- Con vocación de liderazgo, capaz de dar respuesta a las necesidades de la sociedad.
- Con cultura de calidad, competitividad, diseño vanguardista, tecnología punta y ética empresarial.
- En continua búsqueda de la satisfacción de los clientes y en actitud de colaboración y confianza con nuestros proveedores.
- Con una estructura integrada por personas con iniciativa, motivadas, identificadas con el proyecto de la empresa y en permanente desarrollo profesional.

La identidad corporativa de una empresa debe entenderse como el conjunto de características (atributos) que permiten diferenciarla de otras organizaciones.



**Fuente:** (Unirevista, s.f.)

### **¿Quiénes somos?**

Encontramos la respuesta a esta pregunta en las declaraciones de la visión y de la misión de la sociedad, y también en sus valores corporativos porque lo que hacemos, en qué negocios y cómo lo hacemos define quiénes somos.

### **Grupos de interés o relacionados**

Los Grupos de Interés se definen como todos aquellos grupos que se ven afectados directa o indirectamente por el desarrollo de la actividad empresarial, y, por lo tanto, también tienen la capacidad de afectar directa o indirectamente el desarrollo de éstas (Freeman, 1983).

Existen varias definiciones relativas al concepto de "Grupos de Interés" o "Stakeholders" (también llamados "partes interesadas"), pero todas tienen en común el tratarse de aquellas personas, grupos, colectivos u organizaciones que se ven afectadas, de forma directa o indirecta, por las actividades o decisiones de las organizaciones.

Esta definición recoge no solo a personas y/o grupos internos a la organización, sino también externos a ella y con diferentes grados de implicación.

No hay una lista genérica de stakeholders de empresas, ya que éstos, cambian con el tiempo y dependen del tipo de empresa, su ubicación, sector de actividad, etc.

Se pueden dividir en grupos de interés internos y externos:

**Grupos de Interés Internos:** son los grupos que pertenecen a la estructura interna de la empresa:

- Gerencia
- Accionistas
- Trabajadores

**Grupos de Interés Externos:** aquellos que no pertenecen a la estructura interna de la empresa:

- Clientela
- Proveedores
- Competencia
- Administraciones públicas
- Sociedad

## Grupos de interés



Fuente: (Ucha, s.f.)

## Planilla Modelo #2: Plan Estratégico

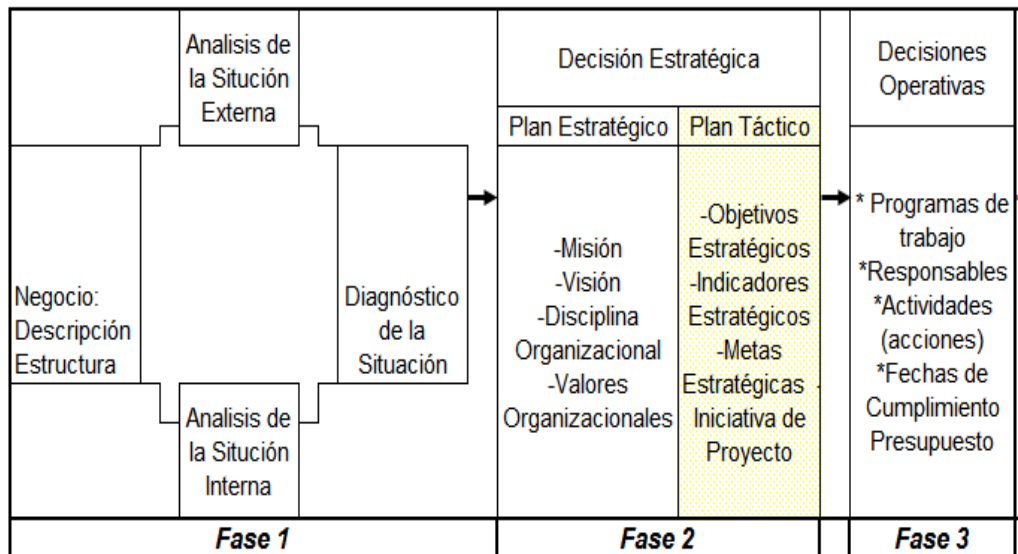
MF-PE-002

Plan Estratégico	
<b>Empresa:</b> _____	<b>Período: Año</b> _____ - _____
<b>Misión:</b>	
<b>Visión:</b>	
<b>Disciplina Organizacional:</b>	
<b>Valores Estratégicos:</b>	

## CAPÍTULO IV

### DECISIONES ESTRATÉGICAS (Plan Táctico)

#### MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



En este capítulo continuaremos trabajando en base al cuadro anterior, como modelo de planificación estratégica, en esta oportunidad continuamos abordando la Fase 2 denominada Decisión Estratégica, ahora haremos énfasis en este capítulo en el Plan Táctico.

#### **Definición de objetivos estratégicos**

Para (Milla, 2005): La declaración de Visión de la sociedad tiende a ser bastante amplia y puede ser descrita como una meta que representa un destino último inspirador y motivador. En el otro lado, la declaración de la misión es más específica y se refiere a cuestiones que conciernen a la razón de ser de la organización y las bases de su deseada ventaja competitiva en el mercado.

Los Objetivos Estratégicos se utilizan para hacer operativa la declaración de misión, es decir, ayudan a proporcionar dirección a cómo la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y la misión. Establecer objetivos requiere un criterio para medir el cumplimiento de los mismos.

Si un objetivo pierde especificidad o mensurabilidad, no es útil,



simplemente porque no hay manera de determinar si está ayudando a la organización a avanzar hacia la misión y visión organizativa.

Para que los objetivos tengan sentido necesitan satisfacer varios criterios:

- Mensurables. Debe haber al menos un indicador o criterio que mida el progreso hacia el cumplimiento del objetivo.
- Específicos. Esto proporciona un claro mensaje en cuanto a qué necesita ser realizado.
- Apropriados. Debe ser consistente con la visión y misión de la organización.
- Realistas. Debe ser un objetivo alcanzable dadas las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno. En esencia, debe ser desafiante y factible.
- Oportuno. Requiere tener un plazo de tiempo para el cumplimiento del objetivo.

Cuando los objetivos satisfacen los criterios anteriores, se dan muchos beneficios para la organización:

- Ayudan a dirigir a los trabajadores de toda la organización hacia metas comunes. Esto ayuda a concentrar y conservar recursos valiosos en la organización y a trabajar conjuntamente de un modo más apropiado.
- Los objetivos desafiantes pueden ayudar a motivar e inspirar a los trabajadores de la organización hacia mayores niveles de compromiso y esfuerzo. Empíricamente, ha sido demostrado que los individuos trabajan más duro cuando luchan por objetivos específicos que cuando se les pide simplemente que lo hagan lo mejor que puedan.
- Siempre existe la posibilidad de que las diferentes partes de la organización persigan sus propias metas en lugar de las metas de la totalidad de la organización. Aunque bien intencionados, pueden actuar como propósitos que se cruzan con los de la organización como conjunto. En esos casos, los objetivos significativos pueden ayudar a resolver conflictos cuando surjan.
- Cuando los objetivos son los más apropiados, proporcionan

un criterio para fijar las recompensas e incentivos. No solamente motivarán en mayor medida a sus empleados, sino que también ayudarán a asegurar un mejor sentido de la equidad e imparcialidad en la asignación de recompensas.

### **Ejemplos de objetivos estratégicos de una empresa**

- “Incrementar el valor económico de la corporación”
- “Crecimiento de la cifra de negocios”
- “Incrementar la rentabilidad”
- “Sostenibilidad”
- “Incrementar la cifra de ventas en las líneas de negocio”
- “Fidelización de los clientes”
- “Ofrecer al cliente una gama de productos y servicios excelentes”
- “Mantener y mejorar la reputación de marca”
- “Alcanzar la excelencia en la gestión de compras”

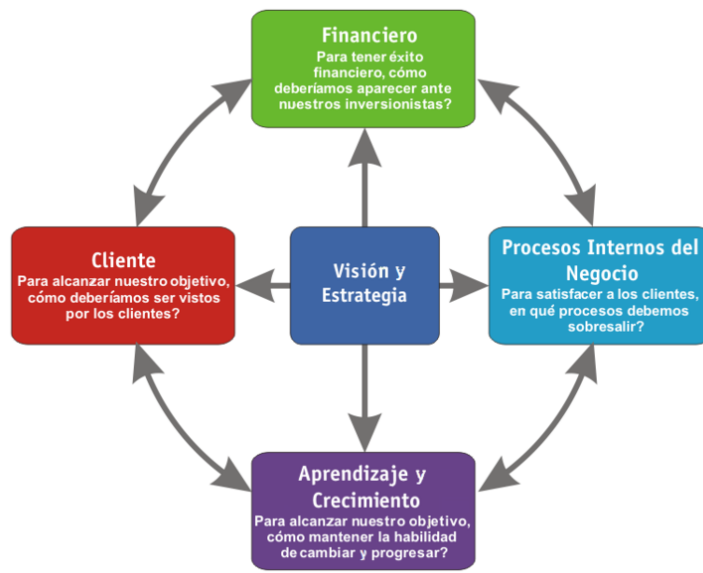
Estos objetivos, junto con aquellos que son aún más específicos (objetivos a corto plazo, componentes esenciales de los planes de acción), son críticos en la implantación de la estrategia elegida por la sociedad, por ello serán definidos de forma específica más adelante.

### **Elementos Estratégicos**

Para (Milla, 2005): El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y articulados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa.

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

El CMI contempla la actuación de la organización desde cuatro perspectivas:



**Fuente:** (Peñalver, 2016)

Esta herramienta de gestión permite "monitorear" mediante indicadores: el cumplimiento de la estrategia desarrollada por la dirección, a la vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos.

### Indicadores de gestión

- Definición.1.- Es la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permiten observar la situación o las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas.
- Definición 2: Indicador es un instrumento de monitoreo y observación de un sistema, proceso o actividad, contruidos a partir de la evaluación y relación de variables que permiten la comparación del logro y su tendencia de evolución.

### Qué es una variable

Es un atributo que puede tomar varios resultados según su comportamiento.

En estadística es cualquier rasgo, atributo, dimensión o propiedad capaz de adoptar más de un valor o magnitud.

## Unidad de medida

Expresión con la cual es susceptible de establecer la magnitud del producto o resultado final de una variable.

### Unidades de Medida y Tipos

Unidades de longitud	Unidades de potencia
Unidades de masa	Unidades de fuerza
Unidades de tiempo	Unidades de presión
Unidades de temperatura	Unidades de densidad
Unidades de superficie	Unidades de peso específico
Unidades de volumen	Unidades de viscosidad
Unidades de velocidad	Unidades eléctricas
Unidades de energía	Unidades monetarias

### Clases de indicadores numéricos

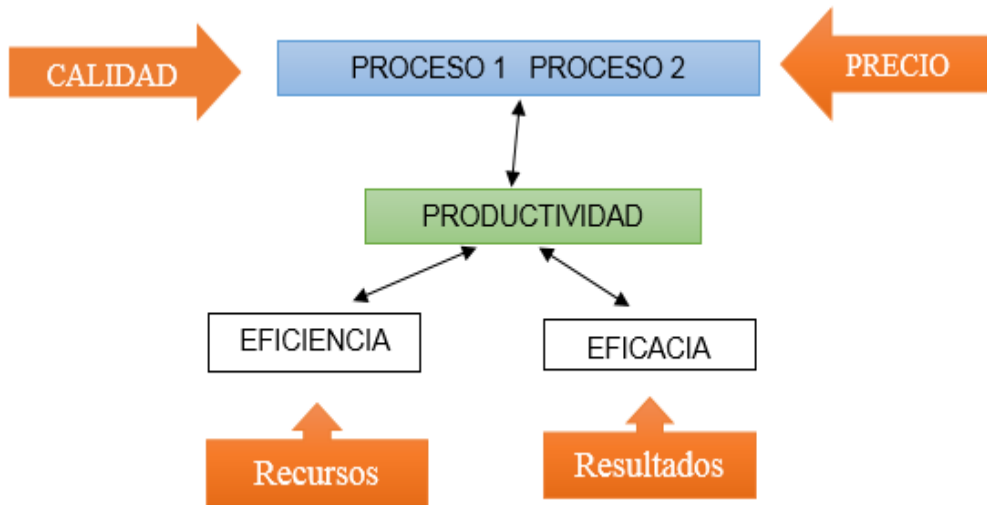
- **RAZONES.** - Expresan la relación entre dos datos. Se obtiene de dividir un dato, el numerador, para una base, el denominador. Los dos datos deben ser expresados en la misma unidad de medida. Si están expresados en unidades de medida diferentes se los denomina "Tasas".
- **PORCENTAJES.** - Presentan el valor relativo de una cifra con respecto a un valor de referencia igual a cien. Muestran el valor relativo de una parte respecto del todo.
- **TENDENCIA CENTRAL.** - Indican comportamientos de variables relacionados con una serie de datos respecto de su concentración.
- **DISPERCION.** - Identifican la distancia de un dato respecto de la media.
- **NUMEROS INDICE.** - Expresan los cambios relativos de una variable, comparada con una base a la que se le asigna un

valor de cien. Compara los cambios de una variable en un período de tiempo.

### Clasificación de indicadores

- Pueden ser clasificados de acuerdo con el mecanismo de control para el que se obtiene información:
- **EFICIENCIA:** se enfocan al control de los recursos o entradas del sistema. Evalúan la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento.
- **EFICACIA:** se enfocan al control de los resultados. Evalúan la relación entre los resultados obtenidos y el valor esperado.
- **PRODUCTIVIDAD:** son los indicadores que muestran el resultado del logro de la eficiencia y la eficacia.

### Clasificación de indicadores



### Construcción de indicadores

$$Eficiencia = \frac{Cant. de recursos desperdiciado (empleados)}{Cantidad de Recursos utilizados}$$

$$Eficacia = \frac{Valor de un atributo de entrada o salida de un proceso}{Valor esperado del atributo}$$

$$Productividad = \frac{Resultados totales obtenidos}{Total de recursos utilizados}$$

## Categorías de indicadores más usados

- **Tiempo:** medidas basadas en la medición del tiempo.
- **Volumen o cantidad:** indicadores basados en el conteo de unidades tangibles.
- **Calidad:** medidas donde un resultado debe cumplir con una serie de especificaciones o criterios previamente establecidos.
- **Satisfacción:** nivel de satisfacción de clientes, usuarios. Se los mide con encuestas de opinión o satisfacción.
- **Costos:** producción, facturación, ahorros, presupuestos y cualquier otro indicador expresado en unidades monetarias.

## Metodología para diseñar indicadores de gestión

### Diseño de indicadores

- ¿Qué debemos medir?
- ¿Dónde es conveniente medir?
- ¿Cuándo hay que medir? ¿En qué momento o con qué frecuencia?
- ¿Quién debe medir?
- ¿Cómo se debe medir?
- ¿Cómo se van a difundir los resultados?
- ¿Quién y con qué frecuencia se va a revisar y/o auditar el sistema de obtención de datos?

### Pasos a seguir para diseñar indicadores

1. Establecer qué se desea medir (Proceso, Objetivo, Actividad)
2. Identificar los factores claves de éxito o resultados
3. Establecer las variables que forman parte de los factores
4. Definir la relación de las variables a través de una fórmula
5. Dar un nombre al indicador
6. Elaborar la interpretación del indicador
7. Definir el responsable del cálculo del indicador
8. Establecer la frecuencia de cálculo
9. Determinar el estándar que debe tomar el indicador
10. Definir el responsable del análisis del indicador y del control del proceso

### Elementos para diseño de indicadores

- **Nombre:** Muestra la denominación del indicador.
- **Descripción:** Indica cómo se debe interpretar los resultados del indicador.
- **Forma de cálculo:** La fórmula del indicador.
- **Responsable del indicador:** El nombre del cargo responsable de la elaboración del indicador.
- **Frecuencia:** Periodicidad con la que se realiza el cálculo del indicador.
- **Estándar:** Es el valor permisible dentro del proceso.
- **Responsable del análisis:** Nombre del cargo o cargos a los que se les debe distribuir la información del indicador, para que sea utilizada como base en la toma de decisiones.

### Ejemplos (proceso)

NOMBRE		Nivel de ajuste salarial			
DESCRIPCIÓN		Porcentaje de acoplamiento del salario básico real.			
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	ESTANDAR	RESPONSABLE DEL ANÁLISIS	
(Salario básico real	Contador	Anual	100%	Gerencia General	
/ Salario ideal					
propuesto) * 100					

**Fuente:** (Fernandez, Modelos e Indicadores de Gestión, 2009)

Los indicadores de gestión son, ante todo, información, agregan valor: siempre y cuando sean bien seleccionados para medir lo que realmente agrega valor a los procesos de gestión, no son meros datos.

El Cuadro De Mando Integral o Balanced Scorecard es una metodología de gestión que permite entre otras cosas:

- Clarificar una estrategia
- Implantar una estrategia
- Hacer seguimiento del grado de consecución de una estrategia.

Veamos a continuación que elementos comprende cada estrategia o perspectiva:

### Estrategia financiera

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

Recoge objetivos que representan la estrategia en términos financieros, los más comunes son:

- Valor: es el objetivo final de toda empresa, pero su medición es difícil incluso en empresas cotizadas.
- Sostenibilidad
- Ingresos: ventas, calidad de los ingresos
- Rentabilidad, Costos, Inversión, Gestión de activos
- Estructura financiera



**Fuente:** (Fernandez, Balanced Scorecard, 2009)



### ¡Responde a las Necesidades y Expectativas de los accionistas!

Para llevar todos estos conceptos a la práctica les sugerimos revisar la siguiente tabla, en la cual podrá realizar un primer esfuerzo para definir estrategias e indicadores para algunos factores claves desde la perspectiva financiera de cualquier organización:

Perspectiva Financiera		
Objetivos	Estrategias	Indicadores
Rentabilidad		
Crecimiento		
Valor para los accionistas		



Fuente: (Hiperestrategia, s.f.)

### Estrategia de Clientes



fuentes: (Caruso, Rodríguez, Donadelli, & Nuñez, s.f.)

La satisfacción del cliente como indicador, sea cual sea la actividad comercial de la organización empresarial, se configura como un dato a considerar de gran transcendencia. Repercutirá

en el posicionamiento de la organización con relación al de su competencia, y reforzará o debilitará la percepción del valor de la marca por parte del consumidor.

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

Incluye objetivos de la proposición de valor, ejemplo: “ser percibido como el proveedor más barato”, “ser percibido como el que se diferencia por un mejor servicio”.

Se pueden incluir objetivos relacionados con el tiempo (de servicio al cliente), el servicio (calidad de servicio) y el producto (calidad, mejor servicio)

**¡Responde a la forma en que vamos a satisfacer las necesidades de los clientes!**

En la siguiente tabla, podrá definir estrategias e indicadores para algunos factores claves desde la perspectiva de clientes de una organización:

<b>Perspectivas de Clientes</b>		
<b>Objetivos</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Indicadores</b>
Tiempo		
Calidad		
Servicio		
Precio / Costo		

**Estrategia de procesos**

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



Fuente: (Sanchez, 2011)

**La cadena de valor se compone normalmente de los siguientes procesos:**

- Proceso de Innovación
- Proceso operativo: aprovisionamiento, producción, almacenaje, etc.
- Calidad
- Servicio
- Procesos de soporte

En la siguiente tabla, podrá definir estrategias e indicadores para algunos factores claves desde la perspectiva de procesos de una organización:

Perspectivas de Procesos		
Objetivos	Estrategias	Indicadores
Tiempo		
Calidad		
Servicio		
Precio / Costo		

¡Responde a la necesidad de enfocar las actividades de la compañía en aquellos procesos críticos!

**Estrategias de formación y crecimiento (recursos humanos)**

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

comunicación fluida entre los colaboradores.

Incluye los objetivos de:

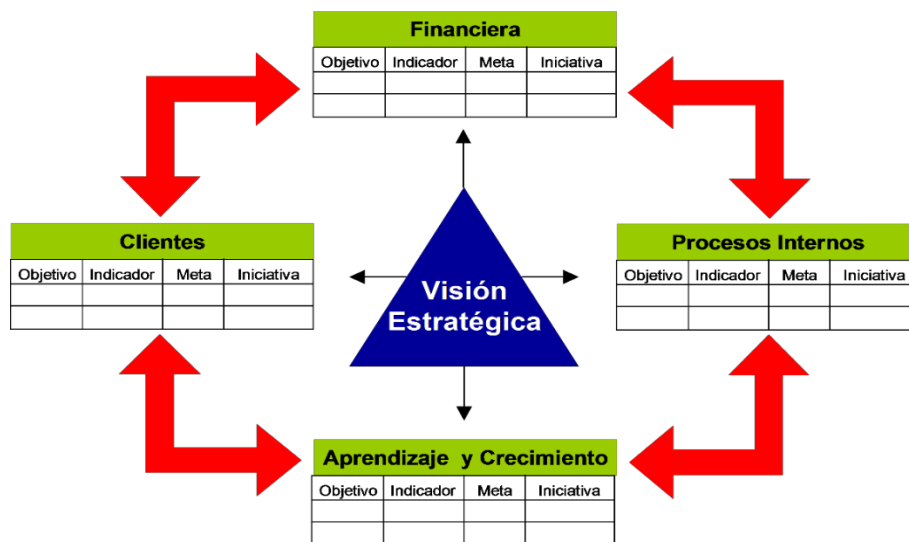
- Recursos humanos críticos para la consecución de la estrategia, formación y desarrollo, retribución e incentivos, etc.
- Tecnología y sistemas de información
- Alianzas, fusiones, adquisiciones, etc.
- Organización: se recogen los objetivos de estructura organizativa

**¡Responde a la necesidad de focalizar los esfuerzos en los recursos básicos!**

En la siguiente tabla, podrá definir estrategias e indicadores para algunos factores claves desde la perspectiva de recursos humanos de una organización:

Perspectivas de Recursos Humanos ( Formación y Crecimiento)		
Objetivos	Estrategias	Indicadores
Innovación		
Formación		
Activos Intelectuales		

**Visión global del proceso**



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

**Para resumir:**

La primera etapa es la que corresponde al diseño de la estrategia. Este diseño se inicia con un análisis de la situación actual que permite saber dónde se encuentra la empresa y hacia dónde se dirige, lo que se conoce como misión y visión corporativas.

Posteriormente, se define la estrategia, la manera cómo la compañía irá avanzando hacia la visión, y se establecen los objetivos, más concretos y cercanos en el tiempo. La determinación de los indicadores será un punto clave para monitorizar correctamente el desarrollo del proceso y evaluar los resultados de las acciones.

Toda la organización deberá conocer los detalles del plan estratégico y la hoja de ruta, con el fin de alinear esfuerzos en una única dirección y con un solo propósito. La transparencia y la consistencia constituyen dos valores que guiarán los procedimientos.

El uso y aplicación de un Cuadro de Mando Integral es no sólo posible sino también aconsejable para empresas medianas y pequeñas. Su efectividad no depende del tamaño de la compañía, así que tanto las grandes organizaciones como las PYMES pueden aprovecharse de sus enormes beneficios.

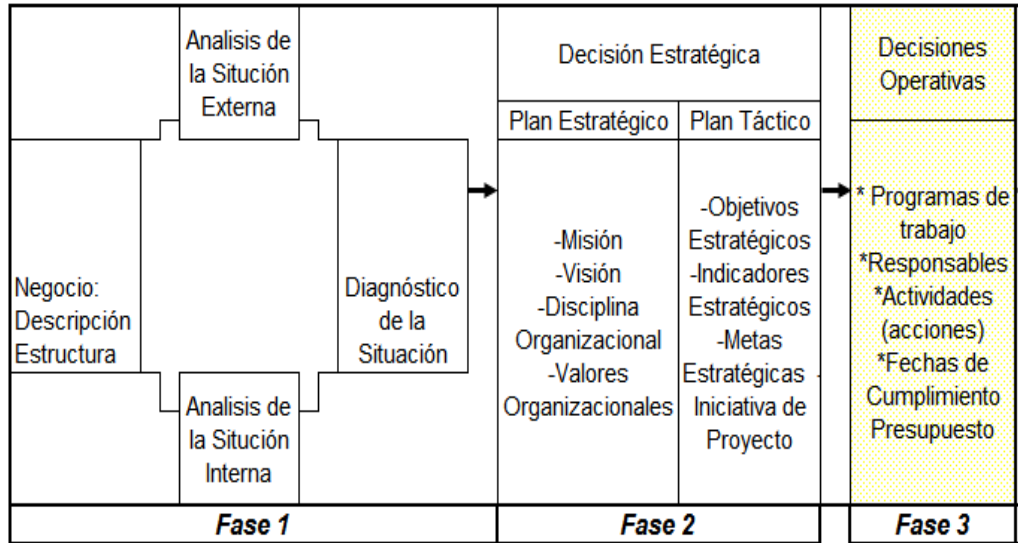
**Planilla Modelo #3: Plan Táctico**

MF-PE-003

Misión:	Plan Táctico					Visión:						
Empresa: _____		Período: Año _____ - _____										
Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Indicadores Estratégicos			Meta Estratégica	Iniciativa	Avance de Metas Estratégicas					
		Tiempo	Calidad	Costo			20%	20%	20%	20%	20%	
Financiera												
Procesos Internos												
Aprendizaje y Crecimiento												
Clientes												

## CAPÍTULO V

### DECISIONES OPERATIVAS



En este capítulo continuaremos trabajando en base al cuadro anterior, como modelo de planificación estratégica, en esta oportunidad nos toparemos con la Fase 3 denominada Decisión Operativas, en la misma abordaremos elementos del programa de trabajo.

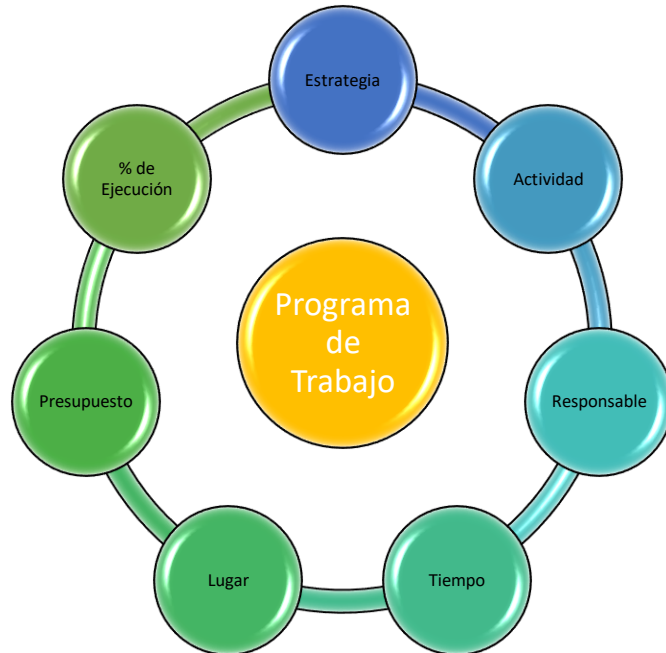
Decisiones Operativas: según (Ariño, 2010) dice: “decisiones operativas son las que se toman de modo habitual en la compañía, son más rutinarias, son responsabilidad de los mandos intermedios, y rara vez una decisión operativa compromete el futuro de la compañía. Son por estas razones por las que la dirección general presta más atención a las decisiones estratégicas que a las operativas. Sin embargo, si bien es cierto que cada decisión operativa aisladamente no es de gran importancia, es el conjunto de todas estas decisiones las que muchas veces tiene un impacto mayor que otras decisiones importantes.”

Ahora bien, es importante conocer la operatividad diaria de la compañía esto genera un síntoma en la calidad directiva. El que un directivo esté relacionado con las actividades diarias de su gente esto le permite a un directivo saber las dificultades con las que se encuentra su gente, a su vez transmite la seguridad a su gente, ahora bien, si los directivos desconocen el día a día

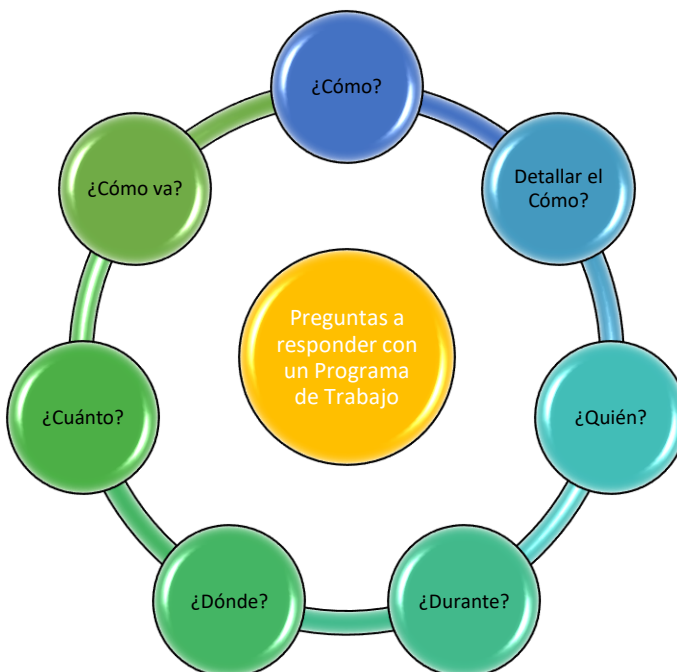
operativo de su empresa, no transmite confianza en su gente. Eso lo hace muy ineficaz.

## Programa de trabajo

### Elementos del Programa de Trabajo



### Preguntas a responder en un Programa de Trabajo



Para (Rodríguez, 2014), Dicen que un programa de trabajo: “es un conjunto sistemático de actividades que se lleva a cabo para concretar una acción. De esta manera, el plan tiende a satisfacer necesidades o resolver ciertos planes. Un plan de trabajo es una herramienta que permite ordenar y sistematizar información relevante para realizar un trabajo. Aquí se propone una forma de interrelacionar los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos disponibles.



**Fuente:** (Porto & Merino, 2009)

En nuestro caso el plan de trabajo cuenta con la necesidad de incluir las estrategias, las actividades, el responsable, tiempo, lugar y presupuesto, así como el control del % de ejecución, a continuación, explicaremos un poco más detallado cada uno de estos elementos y su importancia para el plan operativo.

### **Estrategias**

Según (Fawcett, 2017) dicen: La palabra “estrategia” proviene de la palabra griega que se refiere a “dirección, don de mando”. Como un buen general, las estrategias proveen una dirección global para una iniciativa.”

A su vez estos autores explican: “Una estrategia es la manera de describir el cómo va a hacer las cosas. Es menos específica que un plan de acción (que le dice quién, qué y cuándo); en lugar de eso, trata de contestar, de manera general, a la pregunta “¿Cómo llegaremos ahí desde aquí?”

Cabe destacar que, las estrategias no se crean de la nada ni se inventan según nos parezcan, ellas están estrechamente ligadas



al FODA y a la Matriz FODA, una vez cruzada el FODA en la Matriz cada Cruce genera una estrategia que servirá para colocarla en este lugar. Ahora bien, cabe resaltar la siguiente pregunta: ¿de todas las estrategias que están en la Matriz FODA, cual voy a escoger?, la respuesta a esta pregunta se basa en su relación con el Objetivo o Meta Estratégica con el cual estamos trabajando. Vale la pena recordar entonces que un Plan Operativo solo responde a un Objetivo o Meta Estratégica.

### Actividades

Para llevar a cabo lo anterior se deben crear actividades que detallen cada paso o acción a seguir para desarrollar la estrategia, se resalta que la cantidad de actividades dependerá de la creatividad y experiencia del diseñador del plan, se debe evitar exagerar en la cantidad de actividades y evitar confundir objetivos con actividades.

### Ejemplo de Objetivo, Estrategia y Actividades

Objetivo	Estrategia (Cómo)	Actividad (Detalle el Cómo)
Lograr que el personal administrativo domine el uso de las TIC'S.	Con el uso de los equipos	Crear el plan de clase y de su horario.
	Computación de la empresa	Solicitar el Presupuesto y del servicio.
	aprovechando el interés del patrono en invertir en los	Solicitar ante el patrono la aprobación del plan.

### Responsables

Para (Balle, 2017). Dice: "Puesto que un plan estratégico es un plan de alto nivel para la empresa, se controla normalmente mediante la gestión de los directores. Estas personas son profesionales de alta dirección que se ocupan de una serie de tareas muy específicas en la empresa. En la gestión de estas tareas se supervisan con eficacia y se controla el progreso del plan estratégico de la compañía."

Ahora bien, normalmente se debe encargar de todo el plan a un director de la empresa en un área específica, sin embargo, en el plan que proponemos deseamos que cada estrategia que se implemente en el plan sea supervisada por alguien o un equipo

de trabajo que de cuentas del proceso de desarrollo de tal estrategia.

<b>Objetivo Estratégico</b>		
<b>Estrategia #1</b>	Actividad#1	Responsable #1
	Actividad#2	(Individual o Equipo)
	Actividad#3	
<b>Estrategia #2</b>	Actividad#1	Responsable #2
	Actividad#2	(Individual o Equipo)

### **Fechas de cumplimiento**

Este elemento de la planificación táctica nos lleva a delimitar en el tiempo toda la estrategia a desarrollar, en este se debe colocar la posible fecha de inicio del evento y la posible fecha de culminación. Cabe destacar que estas fechas nos permitirán luego evaluar en con el criterio de “desarrollado o no a tiempo”, también nos permite mantener un orden de cada estrategia y acción a desarrollar, igualmente nos permite desarrollar estrategias y/o tareas simultaneas sin perder el orden y finalmente nos ubica en el tiempo.

### **Lugar**

Con respecto a este tema este elemento de la planificación no permite ubicarnos en el espacio, ya sea dentro de una empresa pequeña o grande, siempre habrá un lugar donde se desarrollan las actividades, donde la gente se concentrará, nos permite evaluar el espacio versus la cantidad de personas esperada, también evaluar con los recursos con que se cuenta, electricidad, agua, alcantarilla, carretera, estacionamiento, entre otros y así prever a tiempo las necesidades y abordarlas.

### **Presupuesto**

Según (MUJERES, 2017), dice: “Un presupuesto hace un estimado de los costos con la mayor precisión posible para cada actividad que figura en el plan de trabajo. Un presupuesto debe distinguir entre costos por única vez, tales como compra de equipos, y costos fijos, tales como salarios y gastos operativos (New Zealand

Aid Programme, 2011).”

Entre los elementos o aspectos a tomar en cuenta para hacer un presupuesto tenemos:

- Haber Finalizado el plan y sus detalles.
- Realizar en cada estrategia una lista de necesidades de toda índole, tanto equipos tecnológicos como logísticos e insumos.
- Una vez que se haya incluido todos los costos por actividad, sumar para conocer los costos por plan y al sumar los costos de todos los planes obtendrás el costo general por proyecto y o anual.

### Planilla Modelo #4: Plan Operativo Anual

MF-PE-004									
Plan Operativo Anual. Empresa: _____ Año: _____ Área y/o Proceso: _____									
Misión:					Visión:				
Situación Encontrada:					Meta Estratégica				
Objetivo Estratégico: _____					Proyecto: _____				
Plan Nro. _____, Fecha de In. ____/____/____ Posible Fecha de Culm. ____/____/____ Responsable del Plan: _____									
Estrategia (Cómo)	Actividad (Detalle, Cómo)	Responsable (Quién)	Tiempo (Durante)	Lugar (Donde)	Presupuesto (Cuánto)	% de Ejecución			
									100%

## CAPÍTULO VI

### APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

#### Fundamentos del conocimiento

El valor del conocimiento sobrepasa cada vez con mayor frecuencia el valor de la experiencia anterior, debido a que ésta refleja el pasado, que no siempre sirve como ejemplo para el presente o para el futuro. El presente es distinto del pasado y el futuro será diferente de lo que hacemos ahora. Actualmente, el conocimiento se ha convertido en la moneda más valiosa del mercado; además, tiene un ciclo de vida cada vez más corto.

Según (Hero, 2017): Características del conocimiento La Epistemología o teoría del conocimiento es la rama de la Filosofía que trata de los problemas relacionados con las creencias y el conocimiento, y se ocupa de investigar su naturaleza, sus fuentes y su validez.

El término "epistemología" proviene de la palabra griega epistome (ἐπιστήμη) que significa "verdad absolutamente cierta". Dos de las principales preguntas que intenta responder son: "¿qué es el conocimiento?" y "¿cómo se adquiere?".

Estos interrogantes son tan viejos como la Filosofía y el primero en abordarlas explícitamente fue Platón (427-347 a. C.), en particular en el Teeteto. Aristóteles (384-322 a. C.) les dio una pincelada, pero no fue sino esta la era moderna, a partir del siglo XVIII, cuando nació la ciencia moderna con la obra de Descartes (1596-1650) y Locke (1632-1704), que la Epistemología ocupó un plano central en la Filosofía.

No obstante, hoy en día, la palabra "conocimiento" tiene varias connotaciones. Puede significar "cognición", "saber", "conciencia", "sapiencia", "percepción", etcétera. Queda claro que la definición del término depende del contexto en el que se emplee.

## Características del conocimiento

En la práctica, se conocen tres tipos de conocimiento:

- **El Conocimiento es Tácito:** Este conocimiento está en la cabeza de las personas y se deriva de sus experiencias y vivencias personales; se transmite de forma vaga, no estructurada y, muchas veces, inconsciente. Es el conocimiento de lo que se sabe, pero que no se puede expresar o escribir con palabras." Es el conocimiento más común en una organización, pero no es de su propiedad.
- **El Conocimiento es Dinámico:** El ser humano siempre está generando nuevos conocimientos por medio del análisis de las impresiones sensoriales que recibe del mundo real y también pierde conocimientos anteriores. Para explicar cómo adquirimos y generamos nuevos conocimientos mediante la aplicación de nuestras percepciones sensoriales a las capacidades y los hechos que poseemos, Polanyi, el creador de la teoría del conocimiento tácito, emplea la expresión "proceso de saber", que se entiende como reunir datos e información fragmentada en categorías análogas, organizada por teorías, métodos, sentimientos, valores y habilidades."
- **El Conocimiento tiende a la estandarización:** Con el transcurso del tiempo, el cerebro crea innumerables patrones que actúan como reglas inconscientes de procedimientos para lidiar con todo tipo de situaciones concebibles. Esas reglas requieren de mucha energía y permiten que se actúe con rapidez y eficacia sin tener que detenerse a pensar en lo que se está haciendo.

Los patrones también están ligados al resultado de las acciones; además, actúan como filtro de los nuevos conocimientos. John Maynard Keynes (1883-1946) decía que lo más difícil no es persuadir a las personas de que acepten cosas nuevas, sino convencerlas de que abandonen las antiguas.



Fuente: (educación, 2012)

### **Patrones holográficos**

Cuando un barco navega produce olas en la superficie del agua que desplaza en su alrededor. A su vez, estos "rastros" tienen impacto en otros barcos que cruzan la superficie y en otros objetos, como islas próximas, de modo que las ondas del primer barco originan nuevas ondas con un movimiento tridimensional del agua.

Cuando muchas embarcaciones navegan en las mismas áreas, se crean complejos hologramas (imágenes reproducidas en tres dimensiones) en esa superficie; éstas son un registro de los movimientos de todas ellas. El ojo humano no entrenado no es capaz de identificar un patrón inteligible, pero los pescadores que pasan buena parte de su vida en el mar y dependen de él encuentran un significado en esos patrones.

Por ejemplo, los polinesios leen los patrones de las ondulaciones en torno a las pequeñas islas del océano Pacífico por el que navegan. Las ondas reflejadas en las costas de esas islas crean un patrón de interferencia que revela su ubicación y forma. Los hábiles navegadores. Polinesios se basan en la amplitud y la dirección de las ondas para deducir la posición de su bote en relación con las islas próximas. ¡Es como si "leyesen" las olas que balancean sus botes!"

De hecho, la dificultad para manejar el conocimiento radica en que, como es tácito, dinámico y susceptible de estandarizarse, su aplicación no suele ser simple. Es preciso transformarlo en un concepto operativo por medio de algunas competencias que se

interrelacionan, a saber: documentos, manuales, libros que son estructurados y almacenados, impresos o digitalizados.

En las organizaciones, el conocimiento verbal o explícito se expresa a través de un lenguaje formal; éste describe y rige los procedimientos y procesos del negocio que sientan las bases de la organización. El costo de compartir el conocimiento explícito utilizando recursos electrónicos y gráficos es bajo, pero el costo de capturar el conocimiento tácito y transformarlo en conocimiento explícito es muy elevado.

- **Habilidad:** Es la capacidad para hacer algo con el conocimiento e implica alguna destreza práctica, física o mental, que se adquiere por medio de entrenamiento y práctica. Incluye el conocimiento de reglas de procedimientos y habilidades de comunicación.
- **Experiencia:** Es la capacidad para reflexionar sobre los errores y éxitos pasados y, a continuación, encontrar patrones de comportamiento adecuados.
- **Juicios de valor:** Es la competencia para evaluar lo correcto y lo errado, para aplicar su habilidad y experiencia personales con éxito. Los juicios de valor actúan como filtros conscientes en el proceso de saber de cada individuo.
- **Red social:** Es la capacidad para establecer relaciones e interacciones con otras personas en un ambiente y una cultura que se transmiten de modo tradicional.
- **¿Qué es una competencia?:** La competencia es sinónimo de "saber" (conocer una disciplina) y también como la "habilidad adquirida"; Las competencias dependen del entorno en el que se emplean o aplican. Si una persona se traslada a otro ambiente, perderá competencia. Svelby: "éstas se reúnen en el comportamiento observable, las actitudes y las capacidades del individuo".



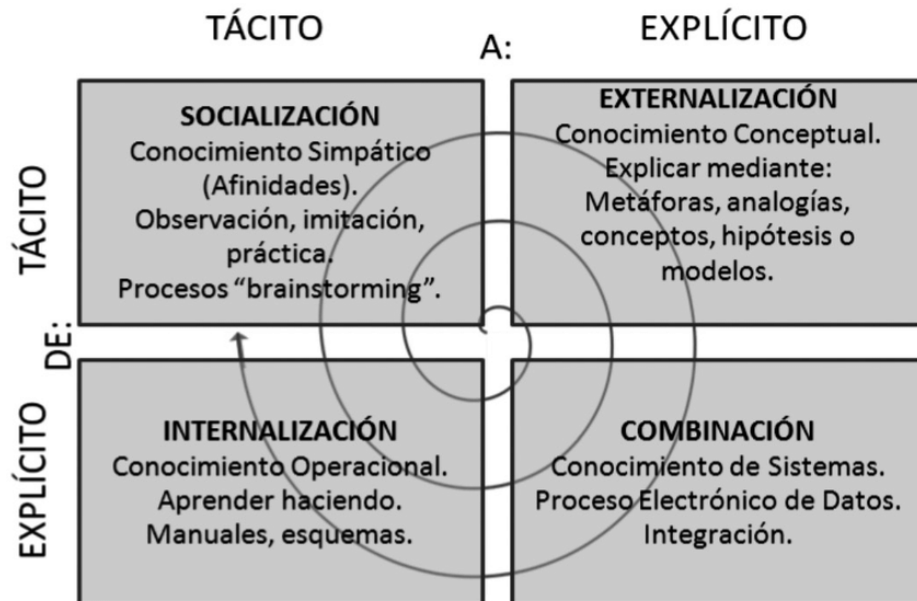
Fuente: (Sancho, s.f.)

### Tipos de conocimiento

Para (Aguilera, 2017): Nonaka y Takeuchi describen los dos tipos de conocimiento:

**1. El Conocimiento Tácito:** Es subjetivo y se incorpora por medio de la experiencia cotidiana, no siempre puede ser transmitido o transformado en palabras o símbolos

**2. El Conocimiento Explícito:** Es objetivo y racional, se puede transmitir o transformar en palabras o símbolos. Mientras que los occidentales tienden a enfatizar el conocimiento explícito, los orientales hacen lo mismo con el conocimiento tácito.



Fuente: (Iranzo, s.f.)



Sin embargo, no son entidades enteramente separadas, sino mutuamente complementarias. Interactúan entre sí y realizan trueques de las actividades creativas de los individuos.

Nonaka y Takeuchi dicen que esa interacción entre el conocimiento tácito y el explícito es una conversión del conocimiento, o un proceso social entre las personas que crea cuatro situaciones de conversión del conocimiento.

## DIFERENCIAS ENTRE CONOCIMIENTO TÁCITO Y EXPLÍCITO

Conocimiento tácito	Conocimiento explícito
<input type="checkbox"/> Subjetivo	<input type="checkbox"/> Objetivo
<input type="checkbox"/> Conocimiento de la experiencia (cuerpo)	<input type="checkbox"/> Conocimiento racional (mente)
<input type="checkbox"/> Conocimiento simultáneo (aquí y ahora)	<input type="checkbox"/> Conocimiento secuencial (allá y entonces)
<input type="checkbox"/> Conocimiento análogo (práctica)	<input type="checkbox"/> Conocimiento digital (teoría)

**Fuente:** (Barrera, Farías, & Ramos, s.f.)

### Las bases de la innovación y la productividad

La proporción de conocimiento tácito y explícito que existe en una organización define el equilibrio entre la innovación en los negocios (cambio) y la productividad (mantenimiento con mejoría). Si una organización posee todo su conocimiento de forma explícita: cada persona hará su trabajo de acuerdo con las reglas escritas, la organización no será innovadora y será difícil que su fuerza de trabajo se adapte a los cambios en ámbito de los negocios. Si una organización tiene todo su conocimiento de forma tácita: no será muy productiva, porque difícilmente su fuerza de trabajo podrá acceder al conocimiento corporativo durante las operaciones cotidianas.

Luego entonces, las organizaciones deben determinar qué parte del conocimiento tácito debe ser transformado de manera sistemática a conocimiento explícito, para equilibrar la necesidad de crear una fuerza de trabajo que al mismo tiempo sea productiva e innovadora.

## Organizaciones de aprendizaje

(Learning organization) En una organización donde las decisiones se toman de forma colectiva, o donde éstas afectan a varias personas, es necesario que los administradores compartan sus conocimientos con los demás. Sin embargo, se requiere del esfuerzo deliberado de equipos de trabajo para producir opciones de conocimiento colectivo y para compartir tales decisiones de manera intensiva.

De lo contrario, las observaciones y la información reunida individualmente por los miembros de la organización quedarán aisladas y no serán efectivas para la calidad del proceso de la toma de decisiones organizacional.

Las buenas decisiones dependen sobre todo de una plataforma básica de adecuados sistemas de información, de sensibilidad para percibir lo que está aconteciendo alrededor, de experiencia para percibir y comprender lo que significan los hechos y de competencia para compartir los conocimientos adquiridos.



**Fuente:** (chtedeapor20131908510, 2013)

El proceso de la toma de decisiones es un proceso de aprendizaje que exige interacción, reflexión intuitiva y desarrollo cooperativo de nuevos modelos mentales (mindset), que representan el conjunto de premisas, concepciones y sabiduría aceptada que

establece los límites del entendimiento y la comprensión del individuo o el equipo. La forma de aumentar la velocidad y lo afinado de la toma de decisiones pasa necesariamente por la capacidad de aprender. Sin embargo, desde una perspectiva organizacional, ¿cuál es el verdadero significado de aprendizaje? Queda claro que el aprendizaje organizacional es más que la suma de los aprendizajes individuales de los individuos.

El aprendizaje organizacional puede ser definido como el proceso de crear o capturar, transferir y organizar el conocimiento disponible de modo que la organización consiga adaptarse a los cambios que registra su entorno.

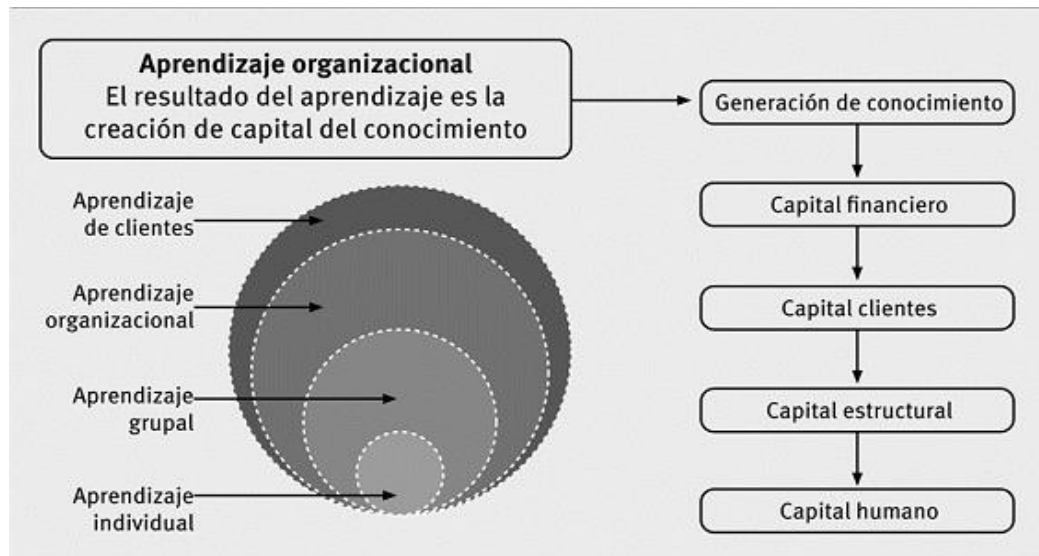
### **El Aprendizaje**

El aprendizaje es el proceso que cambia o modifica el comportamiento en función de la incorporación de los nuevos conocimientos o habilidades que lo mejoran. Jean Piaget afirma que “cada persona crea el conocimiento cuando organiza lo que interpreta de la experiencia; al interpretarla, le da forma de mundo estructurado”. Para Piaget existen dos tipos de aprendizaje: “por asimilación y por acomodación”.

**Aprendizaje por Asimilación:** Significa absorber información por medio de estructuras armadas que la persona ya posee, y que le permiten reconocerlas y darles significado. La dirección de un banco reconoce de inmediato la señal de un aumento en la tasa de interés, pues el banco posee todas las estructuras y procedimientos que dan significado a la señal y la institución está preparada en todos los niveles para asimilarla, llegar a conclusiones y, con base en ellas, tomar decisiones sobre depósitos, créditos, inversiones o cualquier otro negocio bancario.

**Aprendizaje por Acomodación:** Con este tipo de aprendizaje, las creencias, ideas y actitudes registran un cambio estructural interno. El aprendizaje provoca que toda la experiencia anterior sea reestructurada y modificada para acomodarlo de la manera más adecuada. El aprendizaje por acomodación exige mucho más que el aprendizaje por asimilación, pues se trata de un proceso fundado en la experiencia que provoca que la persona

cambie para adaptarse a los cambios del entorno.



**Fuente:** (Correa, Hurtado, & Cardona, 2010)

En las organizaciones predomina el aprendizaje por asimilación, aun cuando las más competitivas están tratando de aprender por acomodación, como, por ejemplo: El aumento en la tasa de interés, para el cual el director del banco cuenta con estructuras montadas, tiene un significado diferente en el caso de una constructora que está operando al máximo de sus capacidades. El aprendizaje es un ciclo en el que se asimila un nuevo dato, se reflexiona sobre las experiencias anteriores y se llega a una conclusión que incorpora y almacena la nueva experiencia en forma de modelos mentales. El proceso de aprendizaje organizacional implica una continuación del aprendizaje individual y depende de él; además, es la capacitación para crear nuevas ideas o simular nuevas posibilidades, multiplicadas por la capacidad para generalizarlas a toda la organización, para crear un verdadero capital intelectual.

Las organizaciones, en función de su modo de pensar, construyen, organizan, integran, entienden y mejoran el conocimiento y la rutina de sus actividades, mediante la aplicación de las competencias de su fuerza de trabajo, de forma cada vez más eficiente.

## Gestión del conocimiento en las organizaciones

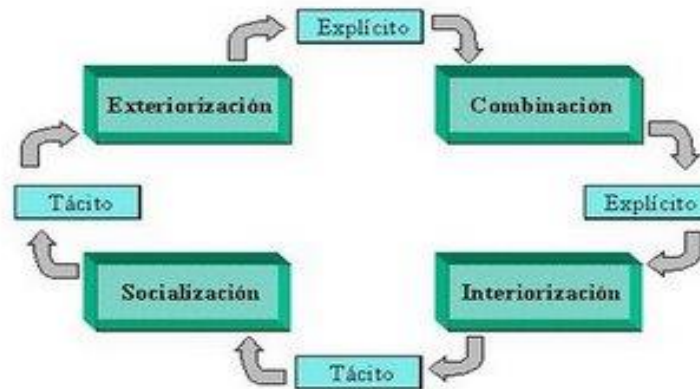


Figura: Proceso de conversión del conocimiento en la organización (Nonaka y Takeuchi, 1995)

La inteligencia en organización depende de la comunicación de sus profesionales ordenados en forma de redes de inteligencia que estructuran los sistemas de información.

### El Conocimiento

En la era de la información el recurso de la organización más importante ha dejado de ser el capital financiero. En su lugar ahora está el capital intelectual.

El capital financiero no ha perdido su importancia relativa, pero depende totalmente del conocimiento para su debida aplicación y rentabilidad; ha quedado a la cabeza de todos los recursos de la empresa, del cual dependen ahora.

Luego entonces, el conocimiento es la información estructurada que tiene valor para la organización. Conduce a nuevas formas de trabajo y comunicación, a nuevas estructuras y tecnologías, así como formas de interacción humana.

¿Y dónde está el conocimiento? En la cabeza de las personas. Éstas aprenden, desarrollan y aplican el conocimiento que poseen para la debida utilización de los demás recursos organizacionales.

Los recursos son estáticos e inertes y dependen de la inteligencia humana que utiliza el conocimiento. Las organizaciones exitosas saben conquistar y motivar a las personas para que aprendan y apliquen sus conocimientos en la solución de problemas y en la búsqueda de innovaciones que conduzcan a la excelencia.

No existe proceso de planeación estratégica sin acceso a información del entorno externo e interno de la organización. La planeación estratégica requiere el máximo de información y conocimiento del presente y del pasado y de la construcción de escenarios respecto del futuro.

La inteligencia organizacional permite minimizar las incertidumbres y los riesgos en las decisiones tomadas en el presente, teniendo en mente las inferencias y las consecuencias para el futuro. Los tres niveles de planeación el estratégico, el táctico/ funcional y el operacional establecen el tipo de información que debe utilizarse.

**Nivel Estratégico:** Es responsabilidad de los altos directivos de la organización, los cuales deben trabajar con información del contexto de los negocios (base para formular el diagnóstico estratégico) e información inferida para el futuro (base para elaborar pronósticos estratégicos)

### **Papel de la información en la planeación**

**2. Nivel Táctico/Funcional:** Está asociado con las funciones ejecutivas clásicas, como finanzas, marketing, investigación y desarrollo, producción, recursos humanos y administración. En este nivel, la cuestión fundamental pasa por la integración de la información de las diferentes áreas funcionales de la organización. Los programas de administración integrados, conocidos como ERP (Enterprise Resource Management), sirven para hacer posible y facilitar esa tarea.

**3. Nivel Operacional:** En este nivel, las informaciones tienen sobre todo el propósito de controlar y corregir las desviaciones en la ejecución. Por tanto, están asociadas con el desarrollo de indicadores del desempeño y la medición, y proporcionan información para la retroalimentación (feedback). Se debe medir el error, la desviación, o sea la diferencia entre el valor planeado para el indicador y el valor real medido. El resultado indica la necesidad de aplicar medidas correctivas.

El monitoreo de la información de manera sistemática sobre el entorno se ha convertido en un mecanismo de las organizaciones para obtener ventaja competitiva por tres motivos:

1. Competencia Global: Obliga a los directivos de las organizaciones a lidiar con diferentes culturas competitivas y temas, como salarios, cambios, políticas públicas, que afectan de diferentes maneras a las organizaciones dependiendo de su ubicación o sector.
2. Volatilidad de los Mercados. Ante un ciclo de vida de los productos más corto, la convergencia tecnológica y la desregulación es esencial para que la organización monitoree los cambios para seguir siendo competitiva.
3. Transferencia Tecnológica y Administrativa: Los productos y los servicios se deben convertir en comoditas. La organización ahora obtiene una ventaja competitiva en razón de su capacidad para manejar un volumen de información, que produce una onda constante de cambios en el contexto de los negocios.

El conocimiento organizacional es un recurso que tiene gran valor y debe ser administrado y capitalizado de modo que produzca resultados. En la práctica, la administración del conocimiento es el proceso sistemático de reunir, clasificar, almacenar, recuperar, compartir y difundir la información de la organización.

### **Mapa del conocimiento**

La organización debe preparar un mapa del conocimiento una guía, cuadro o lista en el cual se enumeren los conocimientos importantes, los recursos disponibles (bibliotecas, escuelas, archivos) y la forma de llegar a ellos. Este mapa permite a las personas saber dónde y con quién buscar el conocimiento que necesitan. Sus beneficios son:

- Crear condiciones para que el conocimiento de una persona o grupo sea extraído, estructurado, compartido y utilizado por las otras personas de la organización, transformándose en conocimiento explícito.
- Indicar a las personas de la organización dónde pueden encontrar a quienes poseen los conocimientos tácitos.
- Permitir mayor rapidez y facilidad para compartir el conocimiento.

## **Sistemas de información**

La información se encuentra al principio, en medio y al final de todo lo que ocurre en la organización. La organización debe proveer un intenso flujo de información a sus colaboradores.

El secreto para alcanzar un desempeño competitivo superior, mediante la creación de valor y la construcción de relaciones con el cliente a largo plazo, se encuentra en el conocimiento profundo del mercado, apoyado por procesos continuos de aprendizaje y por procesos de inteligencia de la competencia que generan los sistemas de información.

### **Información privilegiada**

#### **Poner la información al alcance de todos**

Richard S. Wurman, se considera un arquitecto de la información. Para él, la información también exige que uno aprenda a seleccionar los datos relevantes y a dejar fuera lo superfluo. De lo contrario, el papeleo crece, la ansiedad aumenta y la complicación se multiplica. También exige que uno aprenda a comunicarse en forma de texto y de imagen para evitar la confusión y no volverse desechable.<sup>38</sup> Wurman se preocupa por hacer de la información algo comprensible.

La producción de la información que fomentará el desarrollo de la inteligencia organizacional debe comenzar por la clara identificación del usuario de la información y de sus demandas y necesidades.

Con esto se completa el ciclo y los profesionales tendrán la materia prima que necesitan para formular las estrategias y tomar decisiones.

Cuando los sistemas de información son implementados de forma integral ofrecen beneficios asociados para mejorar el desempeño de la organización, como:

1. Compartir las ideas y los conceptos.
2. Creciente habilidad para anticipar sorpresas y eventualidades.



## Referencias Bibliográficas

- Acín, J. M. (s.f.). *Modelo de Pensamiento Estratégico*.
- Aguilera, A. (11 de 07 de 2017). *Investigación y Consultoría Organizacional*. Obtenido de Investigación y Consultoría Organizacional: <http://anamariaaguilera.com/nonaka-y-takeuchi/>
- Aldana, R. (27 de 07 de 2016). *Mejor con Salud*. Obtenido de Mejor con Salud: <https://mejorconsalud.com/el-sindrome-de-la-rana-hervida-cuando-no-reaccionamos-al-maltrato-sutil/>
- Amaya, J. (01 de 04 de 2010). *EL MÉTODO DOFA, UN MÉTODO MUY UTILIZADO PARA DIAGNÓSTICO*. Obtenido de EL MÉTODO DOFA, UN MÉTODO MUY UTILIZADO PARA DIAGNÓSTICO: <http://www.culturarecreacionydeporte.gov.co/porta1/sites/default/files/8.%20M%C3%A9todo%20DOFA%20para%20diagn%C3%B3stico.pdf>
- AMIGÓ, R. F. (30 de 01 de 2017). *Universidad Católica Luis Amigo*. Obtenido de Universidad Católica Luis Amigo: <https://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/RFunlam>
- Antoquia, U. d. (s.f.). *Taller: Análisis DOFA y vulnerabilidad*. Obtenido de [http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/men\\_udea/](http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/men_udea/)
- Ariño, M. (14 de 10 de 2010). *Decisiones Estratégicas y Decisiones Operativas*. Obtenido de Decisiones Estratégicas y Decisiones Operativas: <https://miguelarino.com/2010/10/14/decisiones-estrategicas-y-decisiones-operativas/>
- Armstrong, P. K. (15 de 09 de 2017). *Marketing Marketing*. Obtenido de Marketing Marketing: <https://eiagpostgrado.files.wordpress.com/2017/09/marketing-version-para-latinoamerica-kottler-phillip-armstrong-gary.pdf>

Asesores, E. (s.f.). *Curso - taller de liderazgo y habilidades directivas*. Obtenido de elg-

asesores.com/index.php/servicios/cursos-y-talleres-

empresariales/curso-taller-de-liderazgo-y-habilidades-directivas

Asesoria. (s.f.). *Análisis DOFA*. Obtenido de

<http://asesoriacontabletributariayfinanciera.blogspot.com/p/analisis-dofa.html>

Balle, L. (01 de 02 de 2017). *Cuida tu Dinero*. Obtenido de Cuida

tu Dinero: [https://www.cuidatudinero.com/13097717/quien-](https://www.cuidatudinero.com/13097717/quien-debe-ser-responsable-de-supervisar-un-plan-estrategico)

[debe-ser-responsable-de-supervisar-un-plan-estrategico](https://www.cuidatudinero.com/13097717/quien-debe-ser-responsable-de-supervisar-un-plan-estrategico)

Barrera, C. T., Farías, E. B., & Ramos, E. S. (s.f.). *Gestión del*

*conocimiento para promover la productividad académica de los*

*institutos tecnológicos en la sociedad del conocimiento*.

Obtenido

de

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S166](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S166)

[5-109X2012000100005](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S166)

Biomédicas, R. C. (15 de 01 de 2017). *Revista Cubana de*

*Investigaciones Biomédicas*. Obtenido de Revista Cubana de

Investigaciones

Biomédicas:

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_serial&pid=0864-](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_serial&pid=0864-)

[0300&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_serial&pid=0864-)

blogspot. (14 de Septiembre de 2013). *MISIÓN Y VISIÓN*

*ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA*. Obtenido de

<http://empresamio.blogspot.com/2013/09/mision-y-vision->

[organizacional-de-una\\_14.html](http://empresamio.blogspot.com/2013/09/mision-y-vision-)

Carrero, Y. R. (15 de 02 de 2006). *Monografías.com*. Obtenido de

Monografías.com:

<https://www.monografias.com/trabajos37/planeacion/planeaci>

[on2.shtml](https://www.monografias.com/trabajos37/planeacion/planeaci)

Carucci, F. (29 de 11 de 2016). *Planificación Estratégica*. Obtenido de [Planificación Estratégica: https://es.slideshare.net/mariajanethrios/planificacin-estratgica-por-problemas-un-enfoque-participativo](https://es.slideshare.net/mariajanethrios/planificacin-estratgica-por-problemas-un-enfoque-participativo)

Caruso, A., Rodríguez, D., Donadelli, J., & Nuñez, M. A. (s.f.). *TRABAJO 2: Implementación del BSC*. Obtenido de <http://www.oocities.org/es/jehutdonadelli/BSC/Trabajo2/>

CEPAL/ILPES. (2011). *Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. (M. Armijo, Ed.) Santiago, Chile: Naciones Unidas.

chso sunal20161913527. (10 de Agosto de 2016). *Planeación Estratégica Empresarial*. Obtenido de <https://chasunal20162913527.wordpress.com/2016/08/10/planeacion-estrategica-empresarial/>

chtedeapor20131908510. (8 de Mayo de 2013). *Teoría de la Decisión y Aprendizaje Organizacional*. Obtenido de <https://chtedeapor20131908510.wordpress.com/>

Codina, A. (22 de Mayo de 2007). *Deficiencias en el uso del FODA. Causas y sugerencias*. Obtenido de [https://degerencia.com/articulo/deficiencias\\_en\\_el\\_uso\\_del\\_foda\\_causas\\_y\\_sugerencias/](https://degerencia.com/articulo/deficiencias_en_el_uso_del_foda_causas_y_sugerencias/)

Colombia, D. V. (s.f.). *EL SÍNDROME DE LA RANA HERVIDA*.

Concepto definicion.d. (22 de 06 de 2017). *Concepto definicion.d.* Obtenido de [Concepto definicion.d: https://concepto definicion.de/matriz-dofa/](https://concepto definicion.de/matriz-dofa/)

Conde, A. (30 de 09 de 2017). *LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO*. Obtenido de [LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO: https://www.academia.edu/16846695/La\\_Elaboracion\\_del\\_Plan\\_](https://www.academia.edu/16846695/La_Elaboracion_del_Plan_)

Estrategico

Correa, Z., Hurtado, C. D., & Cardona, Y. A. (2010). *Aprendizaje organizacional, una capacidad de los grupos de investigación en la universidad pública*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/figure/Figura-3-Modelo-del-Canadian-Imperial-Bank\\_fig3\\_237030122](https://www.researchgate.net/figure/Figura-3-Modelo-del-Canadian-Imperial-Bank_fig3_237030122)

D'Chiquititos, N. (s.f.). *Misión-Visión-Valores*. Obtenido de <https://www.dchiquititos.com/mision-vision-valores/>

dreamstime. (s.f.). Obtenido de <https://es.dreamstime.com/stock-de-ilustraci%C3%B3n-la-persona-d-est%C3%A1-experimentando-y-est%C3%A1-pensando-image45128071>

educación, E. d. (2012). *Origen del Conocimiento*. Obtenido de <http://educacionyepistemologiauft.blogspot.com/2012/03/origen-del-conocimiento.html>

Enrique, A. (8 de Abril de 2008). *Planificación estratégica*. Obtenido de <http://inspecciondeobras.blogspot.com/2008/04/planificacin-estratgica.html>

Estratégica, D. V., & Colombia, P. S. (s.f.). *NIVELES DE LA PLANEACIÓN*.

Fawcett, N. . (05 de 01 de 2017). *Pregúntele a un asesor Respuestas*. Obtenido de Pregúntele a un asesor Respuestas: <https://ctb.ku.edu/ar/pregunte-un-asesor/qa/72934560>

Fernandez, J. C. (8 de Marzo de 2009). *Balanced Scorecard*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/jcfdezmxmanag/balanced-scorecard-1118727>

Fernandez, J. C. (15 de Febrero de 2009). *Modelos e Indicadores de Gestión*. Obtenido de

<https://es.slideshare.net/jcfdezmxmanag/modelos-e-indicadores-de-gestin>

Hero, C. (01 de 09 de 2017). *GUÍA DIDÁCTICA 5 PLANEACION ESTRATEGICA.pdf*. Obtenido de *GUÍA DIDÁCTICA 5 PLANEACION ESTRATEGICA.pdf*:

<https://www.coursehero.com/file/43489599/GU%C3%8DA-DID%C3%81CTICA-5-PLANEACION-ESTRATEGICApdf/>

Hiperestrategia. (s.f.). *Seis kpis relevantes para tu estrategia digital*. Obtenido de <https://www.hiperestrategia.com/blog-inbound-marketing-Ecuador/bid/278142/Seis-KPIs-relevantes-para-tu-estrategia-digital>

Internet, I. (s.f.). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*. Obtenido de <https://www.integrainternet.pw/las-5-fuerzas-porter-clave-exito-la-empresa/>

Iranzo, S. A. (s.f.). *Conocimiento explícito vs Conocimiento tácito*. Obtenido de <https://www.ainia.es/insights/conocimiento-explítico-vs-conocimiento-tácito/>

ISOTools. (03 de 09 de 2017). *Blog Calidad y Exelencia*. Obtenido de *Blog Calidad y Exelencia*: <https://www.isotools.org/2017/09/03/cuales-son-las-herramientas-que-se-utilizan-para-realizar-la-planificacion-estrategica/>

Libre, M. (s.f.). Obtenido de <https://www.libremercado.com/2016-12-13/10-trucos-para-parecer-listo-en-una-reunion-de-trabajo-1276588566/>

Manuel, J. (2013). *Herramientas claves en un Plan de Marketing (II): 5 fuerzas de Porter*. Obtenido de <https://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-en-un-plan-de-marketing-ii-5-fuerzas-de-porter/>

Marini, G. N. (s.f.). *¿Qué dicen docentes y directivos sobre la*

*cultura de la imagen en la escuela?* Obtenido de <https://sites.google.com/site/equilibrioentic/-que-dicen-docentes-y-directivos-sobre-la-cultura-de-la-imagen>

Martínez, G. (s.f.). *¿A qué retos se enfrentan las mujeres directivas?* Obtenido de <http://menudasempresas.com/a-que-retos-se-enfrentan-las-mujeres-directivas/>

Mendoza, J. D. (25 de Enero de 2012). *Planeación estratégica de Marketing*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/juanadoricelcepeda/2012/01/25/planeacion-estrategica-de-marketing-2/>

méxico, C. c. (s.f.). Obtenido de <https://www.cocacolamexico.com.mx/historias/Incrementar-las-opciones-de-nuestro-portafolio-de-bebidas-tuvo-un-proceso>

Meza, A. (30 de 11 de 2009). *Mi Espacio*. Obtenido de *Mi Espacio*: [https://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde\\_la\\_Investigacion/El-Diagnostico-Organizacional](https://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/El-Diagnostico-Organizacional)

Milla, D. P. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de Mando integral*. Bogota

MUJERES, O. (01 de 09 de 2017). *ONU MUJERES*. Obtenido de *ONU MUJERES*: <http://www.endvawnow.org/es/articles/931-desarrollar-un-plan-de-trabajo-y-un-presupuesto.html>

Online, E. L.-E. (s.f.). *Alineamiento Estratégico de las TIC 2017 - ¿Por qué ahora y cómo lo hago?* Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=o1ywRTbINtQ>

Orozco, A. (25 de Enero de 2017). *Recursos n°11-12 planeacion estrategica, tactica y operativa*. Obtenido de [goconqr.com/flashcard/6850104/recursos-n-11-12-planeacion-estrategica-tactica-y-operativa](https://goconqr.com/flashcard/6850104/recursos-n-11-12-planeacion-estrategica-tactica-y-operativa)

Peñalver, P. (10 de Marzo de 2016). *Cómo implementar un cuadro*

*de mando integral en tu negocio.* Obtenido de <https://www.wearemarketing.com/es/blog/como-implementar-un-cuadro-de-mando-integral-en-tu-negocio.html>

Plural, D. (s.f.). *La teoría organizacional desde los enfoques epistemológicos: construcción de una disciplina compleja.* Obtenido de <http://debateplural.com/2017/07/08/la-teoria-organizacional-desde-los-enfoques-epistemologicos-construccion-de-una-disciplina-compleja-3/>

Porto, J. P., & Merino, M. (2009). *Definición de plan de trabajo.* Obtenido de <https://definicion.de/plan-de-trabajo/>  
Remington2009. (6 de Octubre de 2015). *Planeación estratégica - autores.* Obtenido de <https://es.slideshare.net/remington2009/planeacin-estratgica-autores>

Riquelme Leiva, M. (01 de 06 de 2015). *Lead - To Be Company.* Obtenido de [Lead - To Be Company: https://www.5fuerzasdeporter.com/](https://www.5fuerzasdeporter.com/)

Rivas, N. (22 de Febrero de 2017). *Soy empleado y mi propio jefe a la vez: ¿qué sueldo debo ponerme?* Obtenido de <https://www.eleconomista.es/emprendedores-pymes/noticias/8170690/02/17/El-dificil-equilibrio-entre-ser-jefe-y-empleado-propio-que-sueldo-ponerse.html>

Rodriguez, C. (26 de 10 de 2014). *Que es un plan de trabajo.* Obtenido de [Que es un plan de trabajo: https://es.slideshare.net/Camilo\\_Rodriguez/que-es-un-plan-de-trabajo](https://es.slideshare.net/Camilo_Rodriguez/que-es-un-plan-de-trabajo)

rubencardonah. (3 de Junio de 2013). *Análisis DOFA.* Obtenido de <https://es.slideshare.net/rubencardonah/anlisis-dofa-22398197>

Sainz de Vicuña Ancín, J., & Carrera, F. (s.f.). *El plan estratégico en*

la práctica.

Sanchez, A. J. (24 de Agosto de 2011). *Sesion 4 indicadores procesos internos*. Obtenido de

<https://es.slideshare.net/ajavess/sesion-4-indicadores-procesos>

Sancho, G. (s.f.). *Las competencias fundamentales del coach (i)*.

Obtenido de

<http://pon1coachentuv vida.blogspot.com/2013/10/las-competencias-fundamentales-del.html>

Torres, F. (s.f.). *Planeación estratégica*. Obtenido de

<https://www.monografias.com/trabajos30/planeacion-financiera/planeacion-financiera.shtml>

Ucha, A. P. (s.f.). *Grupos de interés – Stakeholders*. Obtenido de

<https://economipedia.com/definiciones/grupos-de-interes.html>

Unirevista. (s.f.). Obtenido de

<https://www.unir.net/empresa/revista/noticias/que-tengo-que-comunicar-a-mi-equipo-en-la-primera-reunion-en-la-que-ejerzo-como-nuevo-jefe/549203646295/>

Valenzuela. (15 de 02 de 2016). *Universidad Militar Nueva Granada Facultad De Estudios a Distancia*. Obtenido de

Universidad Militar Nueva Granada Facultad De Estudios a Distancia (FAEDIS: <http://www.umng.edu.co/>)

VidaCaixa. (8 de Mayo de 2017). *¿En qué consisten los planes de pensiones de empleo?* Obtenido de

<https://www.vidacaixa.es/blog/plan-pensiones-empleados/>

Vogel, P. M. (28 de Mayo de 2014). *Alineación estratégica ¿qué es y cómo beneficia a las organizaciones?* Obtenido de

<https://www.tablerodecomando.com/tu-trabajo-diario-la-alineacion-estrategica/>



ISBN: 978-9942-33-147-2



9 789942 331472

