



# PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



**Marzo 2023 – CID - Centro de Investigación y Desarrollo**

Copyright © CID - Centro de Investigación y Desarrollo

Copyright del texto © 2023 de Autores

libros.ciencialatina.org

editorial@ciencialatina.org

Atención por WhatsApp al +52 22 2690 3834

Pilar – Paraguay

#### **Datos Técnicos de Publicación Internacional**

**Título:** Planificación Estratégica

**Autores:** Martha Patricia Navarrete Pilacuan, Silvia Patricia Cevallos Imbaquingo, Luz Marina Rodríguez Cisneros, Mauricio Javier Tito Espinosa

**Revisión por pares (Interna):** Alexis Alcides Pérez Viamontes, Edison Robinson Rodríguez Yar.

**Instituto Superior Tecnológico ITCA, Ibarra- Ecuador**

**Editor:** CID - Centro de Investigación y Desarrollo

**Diseño de tapa:** CID - Centro de Investigación y Desarrollo

**Corrección de Estilo:** CID - Centro de Investigación y Desarrollo

**Formato:** PDF

**Páginas:** 103 Pág.

**Tamaño:** A4

**Requisitos de sistema:** Adobe Acrobat Reader

**Modo de acceso:** World Wide Web

**ISBN:** 978-99925-13-72-9

**DOI:** [https://doi.org/10.37811/cli\\_w838](https://doi.org/10.37811/cli_w838)

**1ª. Edición. Año 2023. Editorial CID - Centro de Investigación y Desarrollo.**

El contenido del libro y sus datos en su forma, corrección y fiabilidad son responsabilidad exclusiva de los autores. Permite la descarga de la obra y compartir siempre que los créditos se atribuyan a los autores, pero sin la posibilidad de cambiarlo de cualquier forma o utilizarlo con fines comerciales.

**Prohibida su reproducción por cualquier medio.**

**Distribución gratuita**



## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Carreras	Período académico
Administración	IV

### **Autores:**

Mgs. Patricia Navarrete, MBA

Mgs. Silvia Patricia Cevallos

Mgs. Luz Marina Rodríguez Cisneros

Mgs. Mauricio Tito

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>LINEAMIENTOS GENERALES DEL MODELO EDUCATIVO INSTITUCIONAL .....</b>	<b>8</b>
Competencias generales.....	8
Competencias específicas .....	8
Resultados de aprendizaje desarrollados por la asignatura .....	9
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>9</b>
Básica.....	9
Complementaria.....	10
Referencias Electrónicas .....	10
<b>ORIENTACIONES GENERALES PARA EL ESTUDIO.....</b>	<b>10</b>
<b>PROCESO DE ENSEÑANZA – APRENDIZAJE PARA EL LOGRO DE RESULTADOS DE</b>	
<b>APRENDIZAJE .....</b>	<b>12</b>
Planificación del trabajo para el alumno.....	12
Sistema de evaluación.....	14
<b>ORIENTACIONES ESPECÍFICAS POR UNIDADES .....</b>	<b>14</b>
<b>UNIDAD 1: FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....</b>	<b>14</b>
Generalidades.....	14
¿Qué es el pensamiento estratégico?.....	15
¿Qué es la planificación estratégica? .....	16
Tipos y niveles de planificación.....	16
Tipos de planificación.....	16
Niveles de planificación.....	18
Ventajas, Limitaciones y Barreras de la Planificación Estratégica .....	18
Ventajas.....	18
Limitaciones.....	19
Barreras .....	19
¿Qué es el plan estratégico? .....	19
Planificación versus previsión .....	19
Importancia del plan estratégico en la administración de empresas .....	20
El proceso de planificación estratégica.....	20
Estructura del plan estratégico.....	21
El marco lógico en la planificación estratégica.....	21
<b>AUTOEVALUACIÓN .....</b>	<b>22</b>
<b>ACTIVIDADES.....</b>	<b>23</b>
<b>UNIDAD II: FILOSOFÍA EMPRESARIAL.....</b>	<b>24</b>
Generalidades.....	24

---

Filosofía empresarial.....	24
La misión .....	24
La visión .....	27
Construcción de la misión y visión.....	29
Los valores y principios humanos en la empresa.....	30
Construcción de políticas empresariales .....	30
<b>AUTOEVALUACIÓN.....</b>	<b>31</b>
<b>ACTIVIDADES .....</b>	<b>31</b>
<b>UNIDAD III: ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO E INTERNO DE LA EMPRESA.....</b>	<b>32</b>
Generalidades.....	32
El análisis de situación inicial: historia, estructura, evolución, usuarios. ....	33
Diagnóstico empresarial (matriz FODA).....	33
Identificación de fortalezas y debilidades (FD) .....	33
Identificación de oportunidades y amenazas (AO) .....	34
Identificación de puntos críticos o factores críticos de éxito. ....	37
<b>AUTOEVALUACIÓN.....</b>	<b>37</b>
<b>ACTIVIDADES .....</b>	<b>38</b>
<b>UNIDAD IV ESTRATEGIAS EMPRESARIALES .....</b>	<b>39</b>
Generalidades.....	39
El cruce estratégico. Matriz FODA.....	40
Análisis FODA mediante cruce de variables .....	40
Identificación de programas a partir de las estrategias .....	44
Identificación de proyectos para el cumplimiento de los programas .....	44
Asignación de recursos para la ejecución de proyectos. ....	45
Calendarización.....	45
Indicadores y evaluación.....	45
El mapa estratégico .....	45
La matriz del marco lógico en la planificación.....	46
<b>AUTOEVALUACIÓN.....</b>	<b>48</b>
<b>ACTIVIDADES .....</b>	<b>48</b>
<b>SOLUCIONARIO.....</b>	<b>49</b>
UNIDAD 1.....	49
UNIDAD II.....	49
UNIDAD III.....	50
UNIDAD IV.....	50
<b>Solucionario a la autoevaluación. ....</b>	<b>50</b>
UNIDAD 1.....	50

UNIDAD II.....	50
UNIDAD III.....	50
UNIDAD IV.....	51
<b>GLOSARIO.....</b>	<b>51</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>52</b>
<b>RESUELVE:.....</b>	<b>60</b>

## INTRODUCCIÓN

La Planificación Estratégica constituye una herramienta de gestión empresarial, que le permite al equipo directivo apoyarse a la toma de decisiones, en torno al presente y al camino que las organizaciones deben tomar a futuro, para adecuarse a los cambios del entorno y lograr mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y/o servicios que proveen.

La planeación estratégica constituye un orden gerencial cuyo sentido se ubica en el cumplimiento de objetivos a través de estrategias; es decir, la construcción de una estrategia para resolver los cuestionamientos ¿qué lograr? y ¿cómo hacerlo? (Ansoff H., 1990)

Se puede decir entonces que el concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna; en este sentido la asignatura de Planificación Estratégica, contribuye para que el estudiante de Tecnología Superior en Administración, al término de su colegiatura, tenga la capacidad para desarrollar un planteamiento estratégico, táctico y operativo que guíe el que hacer empresarial.

Bajo una visualización más amplia de la materia, la primera unidad introduce al lector en la definición de conceptos básicos de planificación estratégica, así como las ventajas, limitaciones, barreras que encontramos en su planteamiento y la esquematización de los pasos a seguir para llevar a cabo un proceso bien estructurado de la estrategia a aplicarse en el futuro.

En la unidad II se pone de manifiesto una característica distintiva de la planificación estratégica, la misma que corresponde a la conceptualización de la misión, la visión a largo plazo, los valores institucionales y los principios humanos en la empresa; así como se identificará como construir las políticas empresariales que en conjunto forman parte de la planificación estratégica.

A través del estudio de la tercera unidad, el lector comprende que el análisis de la situación actual de la empresa, constituye la parte medular para el desarrollo de la planificación estratégica. En este punto se analizará las técnicas más utilizadas y conocidas para realizar un diagnóstico empresarial como son, el análisis PESTEL, las 5 fuerzas de PORTER, el análisis de las 5 S y como herramienta fundamental el análisis FODA, gracias a su versatilidad para evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que afectan a la empresa.

En la unidad IV, se formula la estrategia como tal, producto del análisis del entorno. Se utiliza la matriz del marco lógico como herramienta de análisis estructurado, que facilita el proceso de identificación, diseño, ejecución y evaluación de políticas, programas, proyectos y diseños organizacionales. Adicionalmente se elabora la matriz estratégica como un compendio de toda la formulación estratégica, la misma que sirve de base para la ejecución del plan estratégico.

Finalmente le deseo éxito en su aprendizaje, ya que, con los conocimientos adquiridos en el aula, usted estará en capacidad de aportar profesionalmente con sus destrezas adquiridas en la construcción de planes estratégicos tanto en empresas públicas como privadas.

## **LINEAMIENTOS GENERALES DEL MODELO EDUCATIVO INSTITUCIONAL**

### **Competencias generales**

- Comunicarse eficazmente en un medio social y laboral normalizado,
- Asumir obligaciones morales en la búsqueda del bien común,
- Innovar y producir una transformación en procesos o servicios en el ámbito de su profesión y,
- Habilidad para buscar, comprender, analizar información y utilizarla en situaciones nuevas.

### **Competencias específicas**

- Desarrollar un planteamiento estratégico táctico y operativo que guíe el que hacer empresarial.

## Resultados de aprendizaje desarrollados por la asignatura

LOGRO O RESULTADO DE APRENDIZAJE	Tipo de resultado/objetivo	UNIDAD ACADÉMICA
1. Describe los fundamentos y el proceso secuencial para la elaboración de un plan estratégico en el marco de la planificación estratégica contemporánea.	Cognitivo	Unidad I
2. Construye la filosofía institucional a través de la aplicación de instrumentos en escenarios reales o simulados.	Procedimental	Unidad II
3. Analiza el ambiente interno, externo y microambiente de la institución a través de metodología participativa y análisis documental.	Procedimental	Unidad III
4. Formula los objetivos empresariales que guiarán el que hacer institucional.	Procedimental	Unidad IV

**Nota: La Información presentada en esta guía fue tomada de las fuentes referenciadas en la Bibliografía.**

## BIBLIOGRAFÍA

### Básica

- ✓ Chiavenato, Idalberto: **Planeación Estratégica – Fundamentos y Aplicaciones**, editorial Mc Graw Hill, México 2017.

El texto tomado como referencia para el estudio de la presente materia consta de 6 apartados. En el primero, el autor hace una introducción a la evolución del pensamiento estratégico, y señala el proceso de la planeación estratégica. En el segundo, habla sobre la intención estratégica, el diagnóstico estratégico y la construcción de escenarios. En el tercero y cuarto apartado, se centra en el diseño de la estrategia. En el quinto inicia el proceso de ejecución de la estrategia y en el último apartado hace un análisis de cómo realizar el proceso de evaluación de la estrategia.

- ✓ Fred, R David: **Conceptos de Administración Estratégica**, editorial Pearson, México 2003.

Este libro consta de seis partes, en la primera parte hace un análisis de la visión general de la administración estratégica; en la segunda parte hace referencia a la formulación de la estrategia; en la tercera parte habla sobre la implementación de la estrategia; la cuarta parte se refiere a la evaluación de la estrategia; en la quinta parte el autor analiza puntos importantes en la administración estratégica como son la ética en los negocios y la responsabilidad social; y en la última parte el autor presenta análisis de casos que permiten complementar los conocimientos teóricos adquiridos en el aula.

## Complementaria

- ✓ James, A F Stoner: Administración, Ebooks Académicos, México: editorial PEARSON, sexta edición, disponible en: <https://youtu.be/fYr9Vhk45xE>

Este libro consta de seis partes. Para el estudio de la materia de Planificación Estratégica, este libro nos aporta fundamentalmente con la parte tres, que corresponde al análisis de los capítulos nueve, diez y once, los cuales refieren a la toma de decisiones, detección de problemas y oportunidades, la importancia de la planificación en las organizaciones, el contenido de la estrategia corporativa, y la implementación de la estrategia.

## Referencias Electrónicas

EALDE Business School: **Introducción a la Estrategia Empresarial**, disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=m1njQLtxW8Y>

Esta bibliografía digital es interesante ya que en resumen presenta la estructura del plan estratégico, información que se complementa con la bibliografía básica que se presenta en la guía de estudio.

<https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>

La primera parte de este documento presenta un breve resumen de la formulación estratégica, como un modelo a aplicar; el mismo que deberá ser analizado y adaptado a las características especiales que presenta cada empresa. Sin embargo, su contenido aporta una base teórica sólida, la misma que es necesario considerarla.

## ORIENTACIONES GENERALES PARA EL ESTUDIO

Hoy en día, todas las entidades y organización se encuentran sometidas a cambios permanentes, motivados tanto por su estructura interna, como por los factores externos que influyen en su adaptación al mismo. Es por ello muy importante que el futuro Tecnólogo en Administración, tenga suficientes conocimientos para planificar, dirigir y gestionar las actividades de las empresas existentes y a la vez esté en capacidad de crear nuevas organizaciones aplicando la planificación estratégica como herramienta utilizada en la toma de decisiones.

Para lograr este cometido, es importante que el estudiante guiado por el docente utilice el material bibliográfico sugerido y complemente sus conocimientos adquiridos en el aula a través de actividades de autoaprendizaje, ejercicios prácticos y resolución de casos; acciones

que le permitirán ir desarrollando habilidades y competencias específicas en la aplicación de la herramienta en estudio.

En cuanto al proceso de evaluación de la asignatura, la calificación final se obtendrá computando las puntuaciones de las dos notas parciales obtenidas durante todo el semestre, más el examen final

## PROCESO DE ENSEÑANZA – APRENDIZAJE PARA EL LOGRO DE RESULTADOS DE APRENDIZAJE

### Planificación del trabajo para el alumno

RESULTADOS DE APRENDIZAJE	CONTENIDOS	TIEMPO ESTIMADO (horas)	ACT. DE APRENDIZAJE	RECURSOS	EVALUACIÓN
1. Describe el proceso secuencial para la elaboración de un plan estratégico	<b>UNIDAD I: FUNDAMENTOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué es el pensamiento estratégico?</li> <li>2. ¿Qué es la planificación estratégica?</li> <li>3. Tipos y niveles de planificación</li> <li>4. Ventajas, limitaciones y barreras de la PE</li> <li>5. ¿Qué es el plan estratégico?</li> <li>6. Planificación versus previsión</li> <li>7. Importancia del plan estratégico en la administración de empresas</li> <li>8. El proceso de planificación estratégica.</li> <li>9. El marco lógico en la planificación estratégica.</li> </ol>	15	Clases presenciales Integración de saberes: Limitaciones y barreras de la PE. Identificación de la planificación vs la previsión. El proceso de la planificación estratégica.	Humano Material de apoyo	Formativa
	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. El proceso de planificación estratégica.</li> <li>6. Estructura del plan estratégico.</li> <li>7. El marco lógico en la planificación estratégica.</li> </ol>				
2. Diseña la filosofía institucional o empresarial.	<b>FILOSOFÍA EMPRESARIAL</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Características de la misión</li> <li>2 características de la visión</li> <li>3 Construcción de la misión y visión</li> <li>4 Los valores y principios humanos en la empresa</li> <li>5. Construcción de políticos empresariales</li> </ol>	12	Clases presenciales. Integración de saberes: Características de la misión y visión. Resolución de ejercicios: Construcción de la misión y visión de una empresa. ejemplo entregado en clase.	Humano Material de apoyo	Formativa

<p>3. Analiza los ambientes : interno, externo y microambiente de la institución o empresa.</p>	<p><b>ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO E INTERNO DE LA EMPRESA</b>  1. El análisis de situación inicial: Historia, estructura, evolución, usuarios.  2 .Diagnóstico empresarial (matriz FODA) 2.1. Identificación de fortalezas y debilidades (FD)  2.2. Identificación de oportunidades y amenazas (AO)  2.3. Identificación de puntos críticos o factores críticos de éxito.</p>	<p>12</p>	<p>Clases presenciales. Integración de saberes: Cómo identificar las FODA en el ambiente interno y externo de una empresa. Resolución de caso: Identificación de factores críticos de éxito de empresas objeto de análisis</p>	<p>Humano Material de apoyo</p>	<p>Formativa</p>
<p>4. Plantea las estrategias programas y proyectos que guiarán el que hacer institucional o empresarial y construye la matriz del marco lógico para el seguimiento y evaluación del plan estratégico</p>	<p><b>ESTRATEGIAS EMPRESARIALES</b>  Estructura general de los objetivos  El cruce estratégico.  Matriz FODA  La matriz estratégica  Determinación de objetivos estratégicos  Diseño de estrategias para el cumplimiento de objetivos  Diseño de criterios para la priorización de las estrategias  Identificación de programas a partir de las estrategias  Identificación de proyectos para el cumplimiento de los programas  Asignación de recursos para la ejecución de proyectos  El mapa estratégico  La matriz del marco lógico en la planificación</p>	<p>9</p>	<p>Clases presenciales  Resolución de caso: construcción de objetivos estratégicos y diseño de estrategias para una empresa de la localidad.  Identificación de programas y proyectos del proyecto de plan estratégico elaborado para una empresa de la localidad.</p>	<p>Humano Material de apoyo</p>	<p>Formativa</p>
<p>5. Participa en la construcción de un plan estratégico de una empresa de la localidad.</p>	<p>Construcción de un plan estratégico de una empresa de la localidad</p>	<p>6</p>	<p>Exposición de la matriz de marco lógico de una empresa de la localidad  Presentación del proyecto del plan estratégico en una empresa local.</p>	<p>Humano Material de apoyo</p>	<p>Formativa</p>

## Sistema de evaluación

En la asignatura de Planificación Estratégica, la calificación en cada bimestre resultará del promedio de: tres aportes provenientes de las diferentes tareas y pruebas de desarrollo generadas por los estudiantes más el trabajo de investigación y más la evaluación de fin de bimestre. La calificación promedio (valor de la parcial) en cada bimestre que contenga décimas de punto serán calculadas por el sistema académico hasta con dos decimales.

Al finalizar el período académico el estudiante deberá rendir un examen de logros de aprendizaje también valorado sobre 10 puntos que se consigna en el sistema académico con no más de dos decimales. Así mismo se registrar en el mismo sistema el porcentaje de asistencia de cada estudiante.

## ORIENTACIONES ESPECÍFICAS POR UNIDADES

### UNIDAD 1: FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



### Generalidades

La presente unidad tiene como objetivo lograr que el estudiante despejar algunas interrogantes como las que a continuación se presentan: ¿Qué es el pensamiento estratégico?, ¿Qué es la planificación estratégica?, ¿Cuáles son las ventajas, limitaciones y barreras de la planificación estratégica?, ¿Por qué es importante la planificación estratégica en la administración de empresas?, entre otras.

Cuando el estudiante inicia sus estudios en la carrera de Administración, empieza descubriendo cómo las empresas direccionan su éxito a través de la aplicación eficaz de cada una de las etapas del proceso administrativo. Es entonces cuando empieza a definir claramente lo que es la planificación como el punto de inicio de dicho proceso.

Según Molina, 2006, *“La planificación es una disciplina metodológica como un proceso de reflexión y acción racional que permite determinar lo que se ha de hacer en el presente o en el futuro para lograr los objetivos proyectados. En fin, es la previsión de las actividades y de los recursos, tanto humanos como materiales para el logro de los objetivos que se desean alcanzar, es un proceso para determinar a dónde ir de la manera más eficiente y económica posible”*. A partir de esta definición podría decir que la planificación estratégica se define como la profundización de la planificación tradicional, ya que mediante el diagnóstico del ambiente interno y del entorno externo de la empresa, el estratega formulará la filosofía empresarial que regirá el presente y futuro de la organización; generará estrategias tendientes a crear acciones concretas para ir alcanzando los objetivos en el tiempo. No en vano las empresas, públicas y privadas, fundamentan su trabajo en la planificación estratégica, de la cual también se derivan presupuestos, cronogramas y mapas estratégicos que distribuyen los recursos y los esfuerzos entre los colaboradores.

En resumen, la comprensión de los conceptos básicos de planificación estratégica, le llevará al estudiante a identificar el proceso mediante el cual se diseña un plan estratégico, partiendo de la etapa filosófica, seguida de la etapa analítica, la etapa operativa y la etapa de valoración y retroalimentación. Adicionalmente, observará algunas guías que le permitirán al estudiante, no solamente generar un conocimiento teórico, sino que estará en capacidad de aplicar en la práctica aquella herramienta que influenciará directamente en el crecimiento organizacional.

### **¿Qué es el pensamiento estratégico?**

Chiavenato, 2017 en su libro *“Planificación Estratégica”* menciona: *“el pensamiento estratégico puede ser definido, por un lado, como la forma en que se visualiza el mundo exterior, principalmente en situaciones desafiantes e inciertas, y por el otro, como la forma de aplicar un conjunto de técnicas para definir y resolver problemas”*.

Podríamos decir entonces que el pensamiento estratégico es el enfoque que visualiza el presente con una perspectiva de futuro, como aquella forma de pensamiento que le permite anticiparse al efecto de las acciones; es una visión a largo plazo, creativa y orientada al logro de objetivos puntuales, todo esto a través de la aplicación de una estrategia.

En principio este tipo de pensamiento se empleó en la guerra, sin embargo, gracias a los resultados obtenidos se aplicó también en el marketing, en el mundo de los negocios y en otros ámbitos como el laboral. Como podemos observar el pensamiento estratégico no se

aprende con un manual, no es algo teórico, sino que es una habilidad que se aprende y se afianza con la práctica.

El pensamiento estratégico orienta:

- ✓ Saber a dónde se quiere llegar.
- ✓ Saber en qué punto estamos.
- ✓ Saber definir el camino a seguir.
- ✓ Saber autoevaluarse y corregir.

Para ampliar el tema revise el libro base desde la página 3 hasta la 24.

### **¿Qué es la planificación estratégica?**

Según Serna, 1994, “la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”.

Es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño.

### **Tipos y niveles de planificación.**

Tipos de planificación

Existen 4 tipos de planificación que orientan a las organizaciones:

#### ***a) Planificación Normativa o tradicional***

Es el modelo de planificación tradicional que se rige por una serie de normas o parámetros previamente establecidos para lograr las metas a partir de un diagnóstico.

De este tipo de planeación dependen los otros tres elementos del proceso administrativo como son: la organización, la dirección y el control. Conocida también como la planificación prospectiva, su proceso inicia con un diagnóstico de la situación actual, a partir de ahí, se elabora un modelo de cómo desearía ser. Bajo ese criterio el planificador de la empresa se da a la tarea de decidir sobre las formas adecuadas de alcanzar las metas y objetivos que cree

son los más convenientes, elaborando un plan cerrado, donde se adapta a los individuos a un sistema armónico, funcional e idealista que no se apega a la realidad.

#### ***b) Planificación Situacional***

Castellano Hercilio Bohórquez en su obra “planificación: herramienta para enfrentar la complejidad, la incertidumbre y el conflicto” (CENDES, 2a edición Ampliada, Caracas, Venezuela, 2010) nos dice: *“planificar significa «calcular, presidir y preceder las acciones para llevar una situación inicial a otras, hasta llegar a la situación que el actor pretende alcanzar”*.

En este tipo de planificación se observa que el planificador es más objetivo, ya que se encuentra dentro de la realidad de la organización y convive con otros actores que también forman parte del proceso de planificación. Su trabajo se centra ya no en un solo diagnóstico, por el contrario, analiza las diferentes situaciones que se presentan, dando cabida a las expresiones “debe ser” y “puede ser”, lo que le lleva a dar sentido a “lo viable”.

La planificación situacional utiliza los siguientes instrumentos: Flujograma situacional (momento explicativo), programa direccional (momento normativo), análisis de viabilidad (momento estratégico) y el análisis de coyuntura (momento táctico – operacional).

#### ***c) Planificación Estratégica***

A este tipo de planificación, Steiner la define así: *“la planificación estratégica es un proceso continuo y sistemático que relaciona el futuro con las decisiones actuales en el contexto de cambios situacionales y que se expresa en la formulación de un conjunto de planes interrelacionados”*.

Su punto de acción se centra en la misión, visión y valores como elementos claves del éxito organizacional. Es un proceso cíclico, permanente, participativo e interactivo, ya que con la participación de todos los miembros de la organización, el planificador parte de un diagnóstico interno y externo, para centrarse en las directrices a tomar para el planteamiento de objetivos y estrategias encaminadas a alcanzar las metas propuestas.

#### ***d) Planificación táctica***

Es un tipo de planificación más específica, ya que no se centra a nivel de toda la organización, sino a nivel departamental. La planificación táctica y operativa es la responsable de crear metas y condiciones para que las acciones establecidas en la planificación estratégica sean ejecutadas y alcanzadas.

## Niveles de planificación

### e) *Planificación a Largo Plazo o Estratégica*

Este tipo de planificaciones se orienta a generar un cambio sustancial en la organización, ya que define los objetivos que se desean alcanzar en un período relativamente largo es decir 4 o 5 años mínimos. Por lo general, este tipo de planificación se diseña para llevar a una organización a un nivel de desempeño superior, donde se generen estrategias que nos permitan enfrentar aquellos momentos de incertidumbre que podrían ser una barrera en caso de no planificar estratégicamente.

### f) *Planificación a mediano Plazo o ejecutiva*

Es el tipo de planificación que nos proporciona un contexto en donde tenemos claro cómo actuar y tomar decisiones, ya que se enfoca en las fases intermedias que debemos atacar para alcanzar los objetivos planteados en la planificación estratégica. Su período de ejecución no debe superar el año, ya que, al olvidarla, corremos el peligro de invadir el siguiente nivel de la planificación.

En este nivel de planificación definiremos objetivos como, por ejemplo: *En el primer cuatrimestre del año se aperturarán cinco franquicias en Latinoamérica.*

### g) *Planificación a Corto Plazo u operativa*

La planificación operativa es aquella que contempla la ejecución de varias tareas enfocadas a alcanzar objetivos más pequeños. Este tipo de planificación es la que permite hacer una previsión de cómo vamos a lograr aquellos proyectos pactados de antemano con el equipo directivo. Enfoca el quehacer diario de todos los miembros de un departamento que se plantearon tareas orientadas a alcanzar objetivos de corto plazo.

## **Ventajas, Limitaciones y Barreras de la Planificación Estratégica**

### Ventajas

- Reduce la incertidumbre y minimiza los riesgos.
- Genera compromiso y motivación de todos los miembros de la organización en la consecución de los objetivos.
- Sirve como base para las demás funciones administrativas.
- Es factible, ya que antes de ser realizada analiza la capacidad de la empresa.
- Es flexible, ya que permite realizar cambios en la etapa de ejecución.
- Es permanente, ya que es un proceso continuo para lograr el éxito organizacional.

## Limitaciones

- Medio Ambiente cambiante.
- Resistencia Interna.
- Alto costo de elaboración e implementación.
- No es la solución en épocas de crisis.
- No es fácil planificar.
- La planificación tiende a reducir la iniciativa de varias alternativas.
- Limitaciones impuestas, ya que puede ser aplicada sin tomar en cuenta los planes, enfocando toda la atención a problemas a corto plazo más no el futuro.

## Barreras

- Falta de comunicación dentro de la organización.
- Resistencia por parte de los empleados.
- Falta de recursos por parte de la empresa u organización.
- Futuro desconocido
- Falta de pensamiento creativo
- Inercia por miedo al cambio.

## ¿Qué es el plan estratégico?

Según Sainz de Vicuña, al hablar de plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo “al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado *“hoy” en referencia a lo que hará en los próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses*”.

Se podría decir que el plan estratégico es un documento que recoge un trabajo diagnóstico y a partir de este aquellos objetivos, estrategias y planes de acción a tomar en la búsqueda de alcanzar aquella visión de futuro que forma parte de la filosofía organizacional.

## Planificación versus previsión

La **planificación**, es un proceso que orienta un conjunto de actividades al desarrollo de objetivos de largo plazo encaminados a alcanzar una misión y una visión de futuro.

La **Previsión** es un proceso encaminado a determinar algunas acciones ante posibles sucesos que pueden ocurrir.

Los dos conceptos tienen bastante relación, pero son muy diferentes en su desarrollo y objetivo.

### **Importancia del plan estratégico en la administración de empresas**

Existe un adagio que dice: *“Si no sabes hacia dónde se dirige tu barco, ningún barco te será favorable”*

Según Mantilla, 2008 *“la planificación permite llevar a cabo proyecciones y pronósticos con carácter prospectivo, lo cual posibilita prever eventuales comportamientos y reacciones de los públicos frente a decisiones y actitudes de las organizaciones”*.

Bajo esta conceptualización podría decir que la importancia de la planificación estratégica radica en la capacidad que tienen las empresas para estar a la vanguardia de los cambios del entorno, la globalización y todos aquellos aspectos que le permitirán crecer, innovar y mejorar su competitividad, anticipándose a las necesidades sociales y de la misma organización.

En definitiva, la planeación estratégica es importante porque:

- Da sentido de dirección a la empresa.
- Facilita el control.
- Reduce la incertidumbre.
- Visualiza los cambios.

Para ampliar el tema revise el libro base desde la página 43 hasta la 48.

### **El proceso de planificación estratégica.**

El proceso de planificación estratégica implica tres etapas encaminadas a tomar decisiones acordes con los objetivos de la organización, así:

- a) **Formulación de la estrategia.** Se refiere a la elaboración de la planificación estratégica como tal, es decir la ejecución de todas aquellas actividades orientadas a la formulación de la filosofía empresarial, la ejecución de un diagnóstico del ambiente interno y del entorno externo de la empresa; así como el establecimiento de objetivos a largo plazo y el planteamiento de estrategias a seguir para alcanzar las metas.

- b) **Ejecución de la estrategia.** Esta etapa se orienta a la ejecución de las estrategias como tal, es la etapa de acción de la planificación estratégica donde el equipo directivo requiere de disciplina, compromiso y motivación para todos los miembros de la organización, ya que de todos depende la implementación exitosa de la estrategia.
- c) **Evaluación de la estrategia.** Es la etapa final de la planificación estratégica, en esta fase, el equipo directivo evaluará cada una de las estrategias planificadas y reorientará aquellas que no funcionaron adecuadamente.

### **Estructura del plan estratégico.**

Para la implementación de una planificación estratégica, se deben seguir los siguientes pasos:

- Diagnóstico y evaluación actual
- Definición de misión
- Definición de visión
- Definición de valores
- Análisis estratégico DAFO
- Análisis de escenarios
- Objetivos
- Estrategias
- Acciones
- Calendarización
- Presupuestos
- Indicadores y Evaluación

### **El marco lógico en la planificación estratégica.**

El marco lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos. Su propósito es brindar estructura al proceso de planificación y comunicar información esencial relativa al proyecto.

La Metodología contempla dos etapas, que se desarrollan paso a paso en las fases de identificación y de diseño así:

- Identificación del problema y alternativas de solución, en la que se analiza la situación existente para crear una visión de la situación deseada y seleccionar las estrategias que se aplicarán para conseguirla. Para el efecto existen cuatro tipos de análisis para realizar: el análisis de involucrados, el análisis de problemas, el análisis de objetivos y el análisis de estrategias.
- La etapa de planificación, en la que la idea del proyecto se convierte en un plan operativo práctico para la ejecución. En esta etapa se elabora la matriz de marco lógico. Las actividades y los recursos son definidos y visualizados en cierto tiempo.

## **AUTOEVALUACIÓN**

Escoja la respuesta correcta:

1. Se puede definir al plan estratégico como:
  - a. Es el tipo de planificación que nos proporciona un contexto en donde tenemos claro cómo actuar y tomar decisiones.
  - b. herramienta para enfrentar la complejidad, la incertidumbre y el conflicto.
  - c. El plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy en referencia a lo que hará en los próximos años.
2. Señale cuales son las ventajas de la planificación estratégica:
  - a. Es factible, flexible y permanente.
  - b. Reduce incertidumbre, no es costosa, una vez ejecutada no es necesario volverla a realizar.
  - c. Disminuye los riesgos, es ejecutada por una persona independiente a la organización, necesita seguimiento.
3. El proceso de planificación estratégica comprende algunas etapas como son:
  - a. Planificación tradicional, ejecutiva, estratégica, operacional.
  - b. Formulación de la estrategia, ejecución de la estrategia, evaluación de la estrategia.
  - c. Planificación a corto, mediano y largo plazo.

## ACTIVIDADES

Resolución de caso: Planeación en el restaurante “La cocina gourmet de Isabel Ramos”

*¿Planes a mediano plazo y largo plazo? “No jamás he elaborado ningún plan para mi empresa”, dijo Isabel Ramos, propietaria y administradora de un pequeño restaurante. “Desde que abrí este restaurante en el año 2001, he dedicado mi tiempo a problemas cotidianos. Además he escuchado que la planeación a mediano y largo plazo es algo propio de las grandes empresas que utilizan con el propósito de mantener ocupados a los especialistas. Yo solo debo conocer lo mismo respecto a planear mi negocio, ya que este está operando bien”, argumentó Isabel Ramos.*

Conteste correctamente las siguientes preguntas:

1. ¿Qué tipo de planificación aplica la propietaria del restaurante?
2. ¿Cuál es el criterio que tiene la propietaria del restaurante sobre la planificación estratégica?
3. ¿Qué recomendación daría usted a la dueña del restaurante, respecto a la planificación de las actividades?

## UNIDAD II: FILOSOFÍA EMPRESARIAL

### Generalidades

El proceso de formulación de la planeación estratégica, implica poner a prueba la capacidad del equipo directivo para dirigir el cambio organizacional, orientado al equipo a alcanzar una mejora continua en todos los procesos del negocio, a través de la creación de una cultura que apoye el cumplimiento de objetivos que contribuirán al logro de la visión de futuro.

Esta unidad se orienta a la definición de lo que es la filosofía institucional, la misma que ayuda al desarrollo de la empresa, ya que pone de manifiesto los deseos de superación y éxito de todos los miembros de la organización.

Este proceso implica responder a varias preguntas como: ¿Quiénes somos?; ¿Hacia dónde vamos?; ¿Qué queremos ser?; ¿Quiénes son nuestros clientes?; entre otras. Las respuestas a todos estos cuestionamientos nos llevarán a definir la misión y visión institucional formuladas en base al establecimiento de valores y principios que deben ser practicados por todos los miembros de la organización.

### Filosofía empresarial

Se define como la orientación presente y futura de la organización que debe ser entendida por todos los niveles de la organización, ya que de ello depende el éxito en la ejecución de la planificación estratégica.

Es común observar en las empresas a los trabajadores comprometidos con el desarrollo correcto de sus labores a diario; sin embargo, no es menos cierto que ese trabajo se lo hace sin una orientación clara de cuál es el objetivo al que están contribuyendo. Ante este hecho la definición de una filosofía institucional permite que cada uno de los miembros de la empresa elabore su trabajo sabiendo que está aportando con un grano de arena para la ratificación de lo que es hoy la empresa y lo que será en un período establecido a largo plazo.

La filosofía actual de una empresa es la base para confeccionar objetivos y estrategias para el futuro, solamente así se podrá evaluar su grado de adaptación a las necesidades que se presentan, así como a los deseos de los consumidores.

Para ampliar el tema revise el libro base desde la página 71 hasta la 73.

### La misión

La palabra Misión es de origen latino y su raíz etimológica figura en la palabra:

Mitto, que viene de Mit; la cual sugiere la acción de Mover, Remover, Dar vueltas, Enviar, Despachar o Mandar y la palabra Missio, Onis; que significa 'Acción de Enviar' o Encargo.

En referencia a esto Melgar hace referencia a la historia de la palabra misión proponiendo que *“Misión es un encargo histórico realizable, se trata de un **HACIA** y de un **HACER**, su contenido lleva implícito una dirección y una acción”*.

El término misión, se utilizó inicialmente en el campo militar, ya que ellos le consideraban como la tarea o deber encomendado a una persona, unidad, departamento u organización con el propósito de contribuir al logro de un objetivo.

Actualmente el término *“Misión”* lo utilizan las organizaciones como parte fundamental de la planificación estratégica, y se le define como *“Una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de una empresa”*.

En conclusión, se puede decir que cuando hablamos de la misión de una empresa, se refiere a la identidad, al punto de referencia, a la fuerza motivadora que permite a todos los miembros de la organización sentirse identificados y comprometidos con su quehacer, mostrando de esta manera a todos los agentes externos, clientes y proveedores cuál es su labor y que les diferencia de la competencia.

Para definir la misión empresarial, el equipo estratega deberá contestar a las siguientes preguntas



Para ampliar el tema revise el libro base desde la página 77 hasta la 76.

## Características de la misión

Según Correa De Molina (1997) la misión debe contener las siguientes características:

- ✓ **Selectiva.** Definición del horizonte o realidad.
- ✓ **Clara.** Explicitar los mecanismos para sobrevivir, crecer y ganar.
- ✓ **Proyactiva.** De una imagen pública institucional.

Otra propuesta interesante la plantea Basurto (2005) quien sugiere tres características importantes de la declaración de misión:

- ✓ **Amplia:** Dentro de una línea de productos, pero con posibilidades de expansión a otros productos o líneas similares.
- ✓ **Motivadora:** que inspire a los que laboran en la empresa; pero que no sea tan ambiciosa que se perciba como inalcanzable.
- ✓ **Congruente.** Debe reflejar los valores de la empresa y de las personas que la dirigen y trabajan en ella. La misión no es solo una descripción de lo que se es o de lo que se pretende ser sino también de su esquema de valores.

Para finalizar se exponen un grupo de principios invocados por Melgar, que pueden tomarse en cuenta características fundamentales para la formulación de la misión:

- ✓ **Definitiva.** Concluyente en toda la extensión del desarrollo que se espera llevar a cabo en un periodo determinado.
- ✓ **Identificable.** Con los intereses de todos los empleados, clientes, proveedores, accionista, incluso con sus competidores.
- ✓ **Concisa.** En la brevedad de expresar todo el contenido declarativo debe de concentrarse la sustancia.
- ✓ **Accionable.** Que pueda practicarse por todos los niveles administrativos, operativos y de servicio de la empresa.

✓ **Memorable.** A ser reconocida y fijada en la mente de quienes la ejecuten debe ser recordada siempre en todo y por todos.

✓ **Integral.** Que cubra todo lo concerniente a la empresa y sus relaciones con el entorno del mundo actual.

✓ **Coherente.** Con todos los actos que se realizan en las diferentes áreas funcionales que se compone la empresa.

✓ **Compromiso.** Debe ser la identificación, la dedicación y en lo que esperamos ser sin perder de vista la calidad.

✓ **Realista.** En todo momento del negocio de la empresa debe de dar pautas para el logro de la misión.

✓ **Actualizable.** Es decir que la vigencia debe ser periódica en el sentido de actualizar lo que esperamos lograr después de la valuación y luego hacer ajuste.

✓ **Formadora.** Por medio de orientaciones lograr lo que se quiere y que se responda a las exigencias de la sociedad en cada una de sus especialidades.

✓ **Guía.** Sirva de orientación mediante la fijación de los objetivos en el plan estratégico.

✓ **Estimulante.** En el espíritu de los propietarios, de sus empleados y de sus clientes

✓ **Impulsora.** De todas las acciones necesarias para declararse competitivos en cualquier ámbito.

En conclusión, se puede decir que la Misión es una declaración de todo lo que se desea lograr.

### **La visión**

Para entender mejor el concepto de visión empresarial, tomemos en cuenta las siguientes definiciones que le han dado algunos autores según la enciclopedia económica.

Quigley afirma que la visión *“es comprender el pasado y el presente para poder proyectar el futuro con acierto, es una ruta para el futuro”*.

Kevan Scholes y Gerry Johnson dicen que *“es la que engloba un futuro deseado, las aspiraciones de la organización y así motivar a los integrantes de la empresa”*.

Bengt Karlof menciona que *“es el nacimiento del futuro distante, con lo que la empresa logra desarrollarse de la mejor manera posible siguiendo las aspiraciones de sus líderes”*.

Mintzberg dice que *“es la inspiración que proporciona una idea orientadora o un plan que está completamente articulado”*.

En conclusión, se podría decir que La visión es una proyección de futuro que permite trazar el camino que la empresa deberá seguir para alcanzar las metas a largo plazo. Para el planteamiento de la visión, el equipo estratega deberá responder a los siguientes cuestionamientos:



Para ampliar el tema revise el libro base desde la página 77 hasta la 79.

### **Características de la visión**

Según la enciclopedia económica, cuando planteamos la visión empresarial, se debe tomar en cuenta las siguientes características:

#### **✓ Dinámica**

No es algo grabado en piedra, sino que puede ir evolucionando a medida que lo hace la empresa.

### ✓ **Identitaria**

Los trabajadores deben ser capaces de sentirse identificados con ella y ver en su trabajo diario una forma de llegar a conseguir el objetivo final.

✓ **Desafiante**, debe ser un desafío constante y sólo a partir de un gran esfuerzo global será alcanzado el objetivo.

✓ **Direccional**, debe servir de guía a la directiva de la empresa para producir los cambios necesarios que ayudarán a la compañía a mejorar.

✓ **Deseable**, debe ser positiva y favorecer una situación a la que cualquier trabajador y accionista le gustaría llegar en el largo plazo.

✓ **Relevante**, debe ser ambiciosa y poco conformista.

✓ **Amplia**, tiene que ser una idea global con la que se puedan identificar todos los departamentos de una empresa.

✓ **Breve**. tiene que ser concreta, directa y dejar claro el objetivo de futuro a largo plazo.

✓ **Temporal**. puede cambiar con el tiempo, por lo tanto, se debe tener en cuenta cuál es el periodo temporal en que se quiere aplicar la visión actual.

### **Construcción de la misión y visión**

Implica el inicio de la planificación estratégica. El ejercicio de trabajar en la construcción de la misión y visión institucional es de responsabilidad directa de los altos niveles de la organización, ya que su formulación correcta enmarcará los productos y resultados sobre los cuales responderá a los clientes, proveedores y demás involucrados; así como el futuro deseado de la organización.

Iniciado el proceso de formulación de la misión, es importante considerar los siguientes aspectos:

- Revisar la misión actual de la institución para determinar si es que está claramente definida.
- Redefinir la misión en los casos en que la organización haya atravesado por cambios importantes que hagan necesario realizar una nueva formulación de la misión.

- Definir quienes participarán en la formulación de la misión.
- Identificar los aspectos importantes a considerar en la formulación de la misión.

Para el proceso de formulación de la visión se deberá considerar los siguientes aspectos:

- Debe enfocarse a cómo quiere ser vista la empresa en el futuro.
- En su redacción no debe faltar los valores de la empresa.

### **Los valores y principios humanos en la empresa**

Según Castellanos Cruz, R. (2007) “los valores estratégicos representan las convicciones o la filosofía de la alta dirección respecto a qué nos conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro. Estos valores, es fácil descubrirlos, traslucen los rasgos fundamentales de lo que es la estrategia empresarial, parten de esta reflexión”

Los valores son claves para que las organizaciones alcancen el éxito. Los valores tienen un principal aporte a la ventaja competitiva. Una misión sin valores incorporados pierde poder de convocatoria.

Existe un número casi infinito de factores que podrían considerarse valores estratégicos. Unos son más estables y universales mientras otros tienen un carácter más bien situacional.

En conclusión, los valores corporativos tienen como función principal ser un marco de referencia que inspire y regule la vida de todos los miembros que forman parte de la organización, por lo tanto, cada valor deberá ir acompañado de su respectivo significado.

### **Construcción de políticas empresariales**

Las políticas son enunciados o interpretaciones generales que orientan el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones. Su propósito es asegurar que las decisiones no rebasen ciertos límites.

La esencia de las políticas es generar una serie de normas, reglas y principios que rijan las actividades diarias de las diferentes personas que forman parte de la empresa, guiándoles en la ejecución correcta de sus actividades y generando estándares de actuación para cada una de las situaciones que se presentan día a día.

Formuladas las políticas empresariales, las mismas deben ser difundidas interna y externamente, ya que suponen un compromiso formal de la empresa con la calidad que oferta la organización.

La política empresarial, obviamente ha de ser adecuada para cada empresa y ajustadas a las necesidades y expectativas de sus clientes.

### **AUTOEVALUACIÓN**

Ponga verdadero o falso según corresponda:

1. La definición de la misión responde coherentemente a las preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Para quienes trabajamos?

V ( )      F ( )

2. Entre las características de la misión tenemos la direccionalidad, que sea deseable, clara, amplia, desafiante, entre otras.

V ( )      F ( )

3. Cuando hablamos de visión de futuro, nos referimos a la declaración de lo que la empresa quiere ser en el futuro.

V ( )      F ( )

4. Las políticas empresariales son un conjunto de normas que regulan el correcto actuar de todos los miembros que forman parte de la organización.

V ( )      F ( )

### **ACTIVIDADES**

Escoja la respuesta correcta:

1. Cuando hablamos de la misión institucional nos referimos a:

- a. Se enfoca solamente a la satisfacción del cliente.
- b. Se enfoca solamente a la satisfacción del empresario.
- c. Resume la razón de ser de la organización.

- b. La definición de la visión debe abarcar:

- a. La imagen de cómo se verá en el futuro.
- b. Tiende a motivar solamente a un grupo de personas.
- c. Ofrece un enfoque económico.

## UNIDAD III: ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO E INTERNO DE LA

### Generalidades

Como sabemos ninguna organización está sola en el mundo, el encontrarse en un ambiente cambiante hace que se encuentre influenciada por factores internos y externos que pueden alterar su normal funcionamiento. Ante esta perspectiva, es importante considerar que conocer el entorno de la organización es la base para hacer un mapa para identificar todos los aspectos que le influyen y plantear acciones que le permitirán enfrentar situaciones tanto positivas como negativas.

La presente unidad tiene como objetivo que el estudiante conozca qué tan importante es el diagnóstico situacional dentro de la empresa e identifique cuáles son los pasos a seguir para realizar tanto un análisis del ambiente interno, como el análisis del entorno que le rodea, proceso que le permitirá tener claro los pasos a seguir para lograr el éxito empresarial.

Se le instruirá en el uso de algunas herramientas utilizadas en el diagnóstico del entorno y el ambiente interno como son: el análisis PESTEL, las 5 fuerzas de PORTER, el análisis de las 7 S y una de las técnicas más utilizadas y conocidas gracias a su versatilidad, para realizar el diagnóstico empresarial como es el análisis FODA, el mismo que se basa en la realización de un análisis interno donde incluiremos las Fortalezas y las Debilidades de la empresa, y un análisis externo donde evaluaremos las Amenazas y las Oportunidades que el entorno de la empresa ofrece.

Adicionalmente, se identificarán los factores críticos de éxito que se encuentran en la empresa, los mismos que se pueden definir como las áreas que impulsan el desempeño de la organización, ya que describen las pocas áreas vitales necesarias para lograr los resultados y enfocar a toda la organización hacia el éxito.

Al terminar la unidad el estudiante estará en capacidad de realizar por sí sólo el diagnóstico situacional de una empresa de la localidad, combinando algunas herramientas para concluir en el análisis FODA que le permitirá tener una visión completa de la empresa y actuar en consecuencia.

## **El análisis de situación inicial: historia, estructura, evolución, usuarios.**

El análisis situacional es el estudio del medio en que se desenvuelve la empresa en un determinado momento, tomando en cuenta los factores internos y externos mismos que influyen en cómo se proyecta la empresa en su entorno.

La importancia del análisis situacional se establece en los siguientes aspectos:

- ✓ Constituye el punto de partida de la planificación estratégica, es decir define los procesos futuros de las empresas
- ✓ Reúne información sobre el ambiente externo e interno de la organización para su análisis, y posterior pronóstico del efecto de tendencias en la industria o ambiente empresarial.
- ✓ Presenta un análisis de la situación actual de la organización, permitiendo obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones para controlar las debilidades, enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades utilizando las fortalezas de la empresa.
- ✓ Permite establecer la relación que existe entre la empresa con sus clientes, proveedores, intermediarios y la competencia.

Para ampliar el tema revise el libro base desde la página 85 hasta la 103.

## **Diagnóstico empresarial (matriz FODA)**

Un buen diagnóstico estratégico sienta las bases para un plan estratégico exitoso.

El análisis FODA es una herramienta clásica, que permite evaluar la situación estratégica de una empresa y definir cursos de acción.

La matriz FODA es un cuadro de situación, que resume las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta una empresa y que permite trazar cursos de acción sobre la base de un diagnóstico tanto interno como externo.

## **Identificación de fortalezas y debilidades (FD)**

Llamado también análisis interno de la organización tiene como finalidad el estudio de las fortalezas y debilidades.

## **Fortaleza**

Recurso o capacidad de la organización que puede ser utilizada para el logro de sus objetivos estratégicos.

### **Debilidad**

Limitación, obstáculo o dificultad en la organización que incidirá negativamente en su estrategia.

### **Identificación de oportunidades y amenazas (AO)**

Llamado también análisis externo de la organización tiene como finalidad el estudio de las oportunidades y amenazas.

- **Oportunidad**

Factor del entorno externo favorable a la organización.

Amenaza

Aspecto del medio externo, o situación desfavorable, potencialmente perjudicial para el desarrollo de la estrategia.

De forma sintética se puede caracterizar el tipo de acciones a emprender, consecuencia de los resultados alcanzados mediante el análisis DAFO:

- ✓ Explotar las fortalezas.
- ✓ Eliminar las debilidades.
- ✓ Aprovechar las oportunidades.
- ✓ Mitigar el efecto de las amenazas.

### **Análisis PESTEL**

Es una técnica de análisis de negocio que permite a la empresa determinar el contexto en el que se desenvuelve, permitiéndole diseñar estrategias encaminadas a delimitar el campo de actuación en cuanto al sector, mercado, clientes, competencia, proveedores, entre otros.

### **El análisis se enfoca en los siguientes aspectos:**

- Factores Políticos: Se refiere a aquellos factores relacionados con la intervención del gobierno en la economía de un país: políticas de impuestos, legislación laboral, regulaciones en comercio exterior, estabilidad y riesgo político.
- Factores Económicos: Afecta al poder de compra y patrón de gasto de los consumidores y prevé la evolución de las principales magnitudes macroeconómicas: renta de capital, crecimiento de la renta, tipos de interés, tasa de desempleo, entre otros.
- Factores Socioculturales: Son los valores, costumbres y normas que influyen en la ubicación de la empresa.
- Factores Tecnológicos: Las nuevas tecnologías aportan nuevas oportunidades a las empresas para crear, vender y promocionar sus productos y/o servicios.
- Factores Ecológicos: Se refiere a la influencia del deterioro medioambiental, por lo que surgen leyes y movimientos medioambientales que tratan de preservar el entorno y medio ambiente, cuidar los recursos naturales y promover fuentes de energía limpia.
- Factores Legislativos: Aquellas leyes y reglamentos que influyen en la actividad de una empresa. Incluye legislación para el consumidor, seguridad y salud laboral, ley laboral, remuneración básica unificada, entre otros.

### **Las 5 fuerzas de Porter**

Es un modelo que permite analizar el nivel de competencia de la organización dentro del sector al que pertenece. Este análisis, creado por Michael Porter en el año 1979, facilita el desarrollo de la estrategia de negocio.

El autor asume que hay cinco fuerzas importantes que determinan el poder competitivo de la organización:

- Poder de negociación del cliente
- Poder de negociación del proveedor
- Amenaza de nuevos competidores
- Amenaza de productos o servicios sustitutos
- Rivalidad entre los competidores existentes

Este análisis permite llegar a un mejor entendimiento del grado de competencia de la organización y posibilita la formulación de estrategias, tanto para aprovechar las oportunidades del propio mercado, como para defenderse de las amenazas que se detecten.

### **Análisis de las 7 s**

Esta metodología se emplea para evaluar si la implantación de cualquier tipo de estrategia es coherente con el día a día de la empresa, caso contrario se deberán realizar cambios para alinear la estrategia con la realidad.

Las 7S corresponden a factores que se encuentran conectados entre sí, con un elemento central que son los “valores compartidos”.

#### **Los factores son los siguientes:**

- **Style (estilo):** Se refiere a la cultura de la organización. Normalmente es el equipo directivo quienes deben establecer las bases de los comportamientos y buenas prácticas que marcarán el estilo y la forma de ser de la empresa.
- **Staff (personal):** Los empleados son la columna vertebral de cualquier organización y uno de sus más importantes activos. Es por ello que la forma de tratar a los recursos humanos debe estar alineada con la estrategia.
- **Systems (sistemas):** Incluye los procesos internos y los sistemas de información que posibilitan el funcionamiento de la empresa.
- **Strategy (estrategia):** Se basa en la manera de organizar y enfocar los recursos, para conseguir los objetivos de la organización.
- **Structure (estructura):** Es la manera en que se organizan, se relacionan e interactúan las distintas variables y unidades del negocio.
- **Skills (habilidades):** Se refiere a las habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la organización. Es lo que Michael Porter llama Competencias Centrales. También puede referirse al know how de la compañía.
- **Shared values (valores compartidos):** Los valores compartidos son el corazón de la empresa. Lo que une a sus miembros y alinea a todos ellos en la misma dirección.

### **Identificación de puntos críticos o factores críticos de éxito.**

Los factores críticos de éxito son puntos clave que, cuando están bien ejecutados, definen y garantizan el desarrollo y crecimiento de una empresa. Por el contrario, cuando se pasan por alto o se ignoran, contribuyen al fracaso de la organización.

Los factores críticos de éxito tienen que hallarse a través de un estudio a fondo de los objetivos de la empresa, que derivan de su misión, su visión y sus valores, tornándose referencias obligatorias y esenciales para que la empresa sobreviva, para ser competitiva y tener éxito, cualquiera que sea el segmento.

Son aquellos elementos cuya presencia constituyen ventajas competitivas y cuya carencia nos impiden el cumplimiento de la misión como, por ejemplo:

- Reputación de solidez financiera.
- Cualificación de la administración.
- Conocimiento del mercado.
- Imagen con los interesados.
- Equipos disponibles.
- Relación con los proveedores.
- Experiencia en control de costes.
- Ubicación (punto).
- Líneas de productos y servicios.
- Experiencia en canales de distribución y logística.
- Experiencia en campañas promocionales.

### **AUTOEVALUACIÓN**

1. ¿El diagnóstico situacional de una organización permite identificar cómo se encontrará la empresa en el futuro?

V ( )      F ( )

2. El análisis del ambiente interno de la empresa me permitirá tomar las acciones correctivas para lograr el éxito de la organización.

V ( )      F ( )

3. El diagnóstico situacional de la organización debe ser realizado por un grupo de

expertos, siendo obligatorio la participación solamente del equipo directivo de la empresa.

V ( )      F ( )

## **ACTIVIDADES**

Escoja la respuesta correcta:

1. El análisis del ambiente interno de la empresa tiene como objetivo analizar:
  - a. Las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno, producto de la globalización.
  - b. Las fortalezas y debilidades que se encuentran en el ambiente interno de la empresa.
  
2. El diagnóstico estratégico interno permite el autoconocimiento de la organización debido a:
  - a. Permite identificar las ventajas competitivas y las limitaciones que tiene la empresa.
  - b. El diagnóstico situacional aporta a la cadena de valor de la empresa.
  - c. Ninguna de las anteriores

## UNIDAD IV ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

### Generalidades

El propósito de la presente unidad es que el estudiante comprenda que a partir de los insumos obtenidos en el diagnóstico, el estratega procede a la estructuración general de los objetivos estratégicos, los mismos que se constituirán como vectores del comportamiento futuro de la organización en el mercado; así como a la vez permitirán analizar el comportamiento del portafolio de sus productos o servicios.

Una vez definidos los objetivos, se procederá con la formulación de las estrategias, la proyección en el tiempo de los proyectos estratégicos y los planes de acción concretos, que deberán reflejarse en el presupuesto estratégico, el mismo que se ejecutará dentro de las normas de la empresa.

Al final el estudiante estará en capacidad de realizar el mapa estratégico, como herramienta fundamental del proceso mismo de la planificación estratégica; así como estructurará la matriz estratégica, la misma que constituye un compendio de toda la formulación del plan estratégico.

Una vez definidas la visión y misión, ya se tiene claro a dónde se quiere llegar. Entonces, es el momento de definir los objetivos, los mismos que se deberán ir cumpliendo para dar alcance a la estrategia general definida o lo que es lo mismo a la visión definida.

No se debe dejar de recalcar que estos objetivos deben ser racionalmente alcanzables y deben estar en función de la estrategia que se elija.

### Elección de los objetivos básicos

Se elegirán aquellos objetivos a CORTO, MEDIO y LARGO PLAZO que más convengan a los intereses de la empresa, pudiendo optar por:

- Beneficio
- Crecimiento
- Seguridad
- Liquidación de la empresa

### Determinación de objetivos estratégicos

Los objetivos son la declaración que realiza la empresa para enunciar de manera cuantitativa y cualitativa lo que se propone lograr en un plazo determinado de tiempo. Es la definición concreta de la misión y la visión y es requisito para ello la congruencia en sus declaraciones.

Deben expresar los factores relevantes o críticos del desempeño esperado, y estos son la base para la definición de indicadores de resultado final o de impacto, lo cual nos permitirá medir el avance de las acciones empresariales hacia los resultados.

Entre las características que debe contener un objetivo al momento de su redacción tenemos:

- ✓ Un atributo, que se expresa con un verbo infinitivo que le da orientación.
- ✓ Un horizonte de tiempo, que indica el lapso en el cual se intentará cumplir un objetivo.
- ✓ Una unidad de medida, que establece un criterio de medición.
- ✓ Una cantidad, que define cuánto de la unidad de medida establecida se aspira alcanzar.

En función de la estrategia que se haya elegido y de los resultados que se esperan conseguir con ella, ya se podrán fijar los objetivos de la empresa, los mismos que serán a corto, mediano o largo plazo, pudiendo ser cuantitativos o cualitativos.

### **El cruce estratégico. Matriz FODA**

Análisis FODA mediante cruce de variables

En base al diagnóstico realizado procedemos con el análisis FODA y el cruce de variables. La interacción de dichos factores ofrece una perspectiva amplia sobre la relevancia de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Se podría decir que es una herramienta que se utiliza para generar, comparar y seleccionar estrategias, las mismas que se formularán en función del cruce de la información obtenida tanto en el análisis del ambiente interno como del entorno. Así:

- ✓ Fortalezas/Oportunidades (FO). Explotar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.
- ✓ Debilidades/Oportunidades (DO). Generar opciones superadoras de las debilidades, sobre la base de las oportunidades.
- ✓ Fortalezas/Amenazas (FA). Utilizar las fortalezas para superar las amenazas potenciales.

✓ Debilidades/Amenazas (DA). Minimizar cualquier debilidad para evitar una posible amenaza.

FACTORES INTERNOS			
FACTORES EXTERNOS		FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	OPORTUNIDADES (O)	Fortalezas/Oportunidades (FO)	Debilidades/Oportunidades (DO)
	AMENAZAS (A)	Fortalezas/Amenazas (FA)	Debilidades/Amenazas (DA)

En síntesis, con esta metodología se analizan las intersecciones de todas las variables (cruces), señalando como positivas o negativas las coincidencias.

Se marcan como positivas o negativas aquellos contactos entre las variables del DAFO cuya interacción provoque efectos positivos o negativos. Esto se hace señalando (+) o (-), según corresponda a la naturaleza de la interacción. Cuando esta es especialmente intensa, en uno u otro sentido, los signos + y - se duplican: (++) / (--).

No siempre se produce interacción, en ese caso el punto de intersección se deja en blanco.

En resumen, el cruce de las variables orienta al establecimiento de una estrategia a través del aprovechamiento de una oportunidad, la misma que puede ser reforzada ante la presencia de una fortaleza con la que interactúe. O, fruto de tal interacción, una fortaleza puede ser más significativa por la presencia de una oportunidad. En las amenazas y debilidades se aplica la misma lógica. De este modo, una debilidad puede ser incrementada por la presencia de una amenaza, y viceversa.

Para facilitar el análisis, las intersecciones son cuantificadas, Se asignan valores a los cruces:

- 1, para ++
- 0,5, para +
- -1, para --
- -0,5, para -

**Matriz D.A.F.O.**

		FORTALEZAS								DEBILIDADES						
	La ciudad permite combatir los servicios de una capital de provincia con el turismo turístico															
	Chauzablog a España.															
	La oferta reducida de formación en materia turística es un factor de profesionalización del sector.															
	El municipio posee atractivos edificados representativos del patrimonio arquitectónico de interés turístico, histórico, social... que permiten diversificar la demanda.															
	Instalaciones deportivas de calidad															
	Oferta turística de calidad media-alta.															
	Expediente por el municipio, el municipio posee recursos que ofrecen alternativas turísticas para generar una experiencia positiva en el visitante durante el punto y tiempo y buenas conexiones por carretera con el norte y el sur.															
	Existencia de recursos culturales y patrimoniales de valor turístico importante oferta comarcal															
	La ciudad no tiene tradición como destino turístico.															
	Estacionalidad de la demanda.															
	Menor oferta turística en el sector occidental, lo que afecta al flujo de visitantes desde el resto de Andalucía.															
	La ciudad no se percibe como un destino turístico. No existe cultura del turismo en la población.															
	No existe una marca propia del municipio como destino turístico que facilite su difusión y comercialización.															
<b>OPORTUNIDADES</b>	La conciencia social sobre el respeto a las condiciones naturales medioambientales y el gusto por la ecología permite la oferta de recursos presentes en el municipio o muy cercanos a él.	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(-)	(-)	(-)	4,0		
	La diversidad de tipos de recursos turísticos puede ser explotada incidendo en la diversificación de la oferta, compensando la estacionalidad.	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(-)	(-)	(-)	5,5		
	En general, crecimiento de la demanda cultural, patrimonial y ecológica, sobretodo en el segmento de turistas de mayor gasto medio.					(+)	(+)	(+)						2,5		
	La presencia del Parque Natural permite concebir un turismo natural desde la ciudad.	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(-)	(+)		(-)	4,0		
	Próxima apertura de nuevas vías de comunicación con el occidente andaluz, que favorezca el flujo de visitantes.											(+)		1,0		
<b>AMENAZAS</b>	Aumento de la competencia con otros destinos turísticos de Sol y Playa y de naturaleza.	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(-)	(-)	(-)	(-)	3,0		
	Competencia de otros destinos de la provincia en turismo natural, de congresos, de salud y de golf.	(+)	(+)					(+)	(+)	(+)	(-)	(-)	(-)	1,5		
	La demanda cultural de la ciudad se compone de turistas alojados en los municipios costeros de la provincia.	(+)				(+)	(+)	(+)	(+)	(-)	(-)	(-)	(-)	3,5		
	La insuficiente oferta turística complementaria puede reducir el atractivo turístico y por tanto su competitividad.	(+)		(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)	(-)	(-)	(-)	(-)	1,5		
		4,0	3,0	1,0	5,5	1,5	4,5	5,0	1,5	2,5	3,5	-1,5	1,5	-1,0	-1,0	-3,5

### Interpretación del DAFO

La matriz DAFO y el cruce de variables, para determinar su grado y tipo de interacción, nos ofrece una útil perspectiva sobre la relevancia de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Para facilitar el análisis del DAFO de la figura anterior (utilizado en el marco de la elaboración de un Plan Estratégico de Turismo de un municipio) se han asignado valores a los cruces y (1.; 0,5; -1; -0,5), expresando en los márgenes de la tabla anterior la contabilidad de esos valores. El resultado es bastante elocuente, pudiendo destacar algunos aspectos.

### Diseño de estrategias para el cumplimiento de objetivos

De acuerdo al esquema, el siguiente paso, después de haber definido los objetivos estratégicos, es determinar los cursos de acción, es decir, las estrategias que nos permitirán alcanzar las metas y definir prioridades; así como asignar los recursos necesarios.

Las estrategias son las directrices que nos ayudan a elegir las acciones que tenemos que realizar para alcanzar las metas de la organización.

### Diseño de criterios para la priorización de las estrategias

Una estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Es decir, es el camino o curso de acción elegidos por los directivos para lograr los objetivos planteados.

Una vez establecidos los objetivos estratégicos, el siguiente paso es el establecimiento de estrategias, las mismas que nos permitirán definir el cómo vamos a alcanzar los objetivos.

Existen varias herramientas que se pueden utilizar para establecer prioridades en tareas, actividades o temas, utilizando criterios de ponderación conocidos.

La Matriz de Priorización es una técnica muy útil que se puede utilizar con los miembros de su equipo de trabajo o con sus usuarios a efecto de obtener un consenso sobre un tema específico. La matriz le auxiliará en clasificar problemas o asuntos (usualmente aportados por una tormenta de ideas) en base a un criterio en particular que es importante para su organización. De esta manera podrá ver con mayor claridad cuáles son los problemas más importantes sobre los que se debe trabajar primero.

### **Características**

- Facilita la selección de alternativas.
- El criterio de priorización tiende a ser consistente.
- Permite evaluar cuantitativamente.
- Permite análisis de sensibilidad.

### **Ventajas**

- La uniformidad de las escalas para todos los criterios facilita el cálculo y evita errores.

### **Precauciones**

- Asegurarse de que todos entienden bien las opciones que se están considerando.
- Asegurarse de que todos entienden la definición operativa de los criterios y ponerse de acuerdo al respecto.
- La uniformidad de las escalas para todos los criterios facilita el cálculo y evita errores.

Para profundizar más sobre el tema leer del libro base desde la página 166 hasta la página 178.

## **Identificación de programas a partir de las estrategias**

El programa hace referencia a un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en un conjunto de proyectos relacionados o coordinados entre sí y que son de similar naturaleza.

Los programas son los responsables de establecer las prioridades de la intervención, ya que permiten identificar y organizar los proyectos, definir el marco institucional y asignar los recursos. Generalmente su duración es a mediano plazo, fijándose objetivos y metas específicas e identificando los proyectos que lo componen.

Según Ezequiel Ander-Egg, programar es la acción de prever el futuro deseable y señalar los medios para alcanzarlos. Programar presupone dar respuesta a diez preguntas básicas:

1. QUÈ se quiere hacer, naturaleza del programa, tipo de actividades a realizar.
2. POR QUÈ se va a hacer; naturaleza del programa, problemas que suscita.
3. PARA QUE se va a hacer, objetivos del programa.
4. CUÁNTO se va a hacer, expresando los objetivos de manera cuantitativa, en metas.
5. CÓMO se va a hacer, actividades y tareas, medidas que se han de tomar para llevar a cabo el programa.
6. DÓNDE se va a hacer; localización física y ubicación en el espacio.
7. CUANDO se va a hacer, ubicación en el tiempo de las tareas, calendarización.
8. A QUIÉNES va dirigido; destinatarios o beneficiarios.
9. CON QUÈ se va a hacer, recursos materiales o financieros.
10. QUIÉNES lo van a hacer, recursos humanos.

## **Identificación de proyectos para el cumplimiento de los programas**

Los proyectos pueden ser definidos como la unidad mínima de asignación de recursos para el logro de uno o más objetivos específicos. De forma agregada, constituyen el punto de partida más adecuado para formular apreciaciones sobre los programas.

Los proyectos deben tener una población objetivo definida en función de la necesidad que se pretende satisfacer, una localización espacial y tiempos de inicio y finalización predefinidos (Cohen y Franco, 2005).

Todo proyecto es un plan de acción con objetivos claros y compartidos, que tienen un principio y un fin.

### **Asignación de recursos para la ejecución de proyectos.**

El presupuesto tiene como objetivo la coordinación, evaluación y control del conjunto de planes de acción a realizar en el período de un año, con miras a alcanzar los objetivos definidos en la planificación estratégica.

El plan estratégico de una organización tiene un horizonte de 3 a 5 años, en tanto el presupuesto por lo general está estimado para un año.

El presupuesto debe incorporar políticas, programas, objetivos y responsabilidades. Solo así esta herramienta será una guía para lo que desarrollará la organización durante el año.

### **Calendarización**

Es una herramienta que permite documentar y controlar el tiempo que se emplea en la realización de un conjunto de tareas. Por medio del cronograma se consigue monitorear el desarrollo de las tareas, garantizando el cumplimiento de plazos preestablecidos.

### **Indicadores y evaluación**

Los indicadores son variables cuya función es la de objetivar cambios para la toma de decisiones de las organizaciones, quienes, al definir estos indicadores, deberá dar respuesta a las siguientes preguntas:

*¿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?*

### **El mapa estratégico**

Un mapa estratégico es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos y las estrategias.

Un mapa estratégico puede contribuir a que la dirección de la empresa logre dicho objetivo involucrando a los empleados, quienes adquieren un buen conocimiento de lo que se quiere hacer y cómo se hará.

Mediante el mapa estratégico se describe la estrategia empresarial de manera gráfica y coherente, utilizando las cuatro perspectivas equilibradas del *Balanced Scorecard*:

**Aprendizaje y crecimiento:** perspectiva enfocada en el personal de la empresa, el cual es considerado como un activo valioso e intangible al punto que la distingue de otras organizaciones. Se incluye la capacitación permanente de los empleados y la mejora en la cultura organizacional.

**Procesos internos:** se relaciona directamente con la cadena de valor pues con ella serán identificados los procesos críticos estratégicos para lograr los objetivos propuestos en las perspectivas externas: financiera y de clientes.

**Clientes y mercado:** define la propuesta de valor para los clientes. Dicha propuesta valor funciona de tal modo que los activos intangibles puedan generar valor. Así, cuando los clientes valoran la calidad y entrega a tiempo entonces esta perspectiva se propone describir todos los procesos requeridos para lograr dicho resultado.

**Perspectiva financiera:** enfocada en el manejo y procesamiento de la información financiera, esta perspectiva describe los resultados concretos de la estrategia en términos financieros tradicionales. Su orientación principal es maximizar el valor para los accionistas.

Un mapa estratégico bien constituido y coherente con las mejores prácticas del *Balanced Scorecard* permite una ejecución efectiva de la estrategia de la organización.

### **La matriz del marco lógico en la planificación**

En la primera unidad vimos en qué consiste la metodología del marco lógico; en este punto a través de la construcción de la matriz de marco lógico, vamos a visualizar como la planificación estratégica como tal se convierte en un plan operativo práctico para la ejecución, ya que las actividades y recursos a utilizar son definidos y visualizados en un tiempo.

La estructura del marco lógico se presenta como una matriz de cuatro por cuatro. Las columnas suministran la siguiente información:

- Un resumen narrativo de los objetivos y las actividades.
- Indicadores (Resultados específicos a alcanzar).
- Medios de Verificación.
- Supuestos (factores externos que implican riesgos).

Las filas de la matriz presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos en cuatro momentos diferentes en la vida del proyecto:

- Fin al cual el proyecto contribuye de manera significativa luego de que el proyecto ha estado en funcionamiento.
- Propósito logrado cuando el proyecto ha sido ejecutado.
- Componentes/Resultados completados en el transcurso de la ejecución del proyecto.
  - Actividades requeridas para producir los Componentes/Resultados.



### Analizando la lógica vertical tenemos la jerarquía de objetivos:

- **Fin:** Se define como un objetivo de nivel superior al que se quiere contribuir con el proyecto.
- **Propósito:** es el impacto directo a ser logrado como resultado de la utilización de los Componentes producidos por el proyecto.
- **Componentes:** Se definen como los estudios, planes, campañas, macro actividades que deben alcanzarse para que una vez terminadas todas ellas se consiga el propósito.
- **Actividades:** Son todas aquellas actividades en detalle que son parte de cada componente y en su conjunto permiten la consecución de cada componente.

### **Analizando la lógica horizontal tenemos:**

- **Indicadores:** Los indicadores hacen específicos los resultados esperados en tres dimensiones: *cantidad, calidad y tiempo*.
- **Medios de verificación:** indica dónde el ejecutor o el evaluador pueden obtener información acerca de los indicadores. Ello obliga a los planificadores del proyecto a identificar fuentes existentes de información o a hacer previsiones para recoger información.
- **Supuestos:** *Los supuestos representan un juicio de probabilidad de éxito del proyecto. Juegan un papel importante tanto en la planificación como en la ejecución, ya que sirven para identificar riesgos que pueden evitarse incorporando componentes adicionales en el proyecto mismo. Los supuestos indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para que el proyecto contribuya significativamente al logro del Fin.*

### **AUTOEVALUACIÓN**

Escriba verdadero o falso según corresponda:

1. Los objetivos deben ser: específicos, medibles, alcanzables, realistas y temporales. V ( ) F ( )
2. La estrategia es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un objetivo. V ( ) F ( )
3. Una actividad es el impacto directo a ser logrado como resultado de la utilización de los Componentes producidos por el proyecto.  
V ( ) F ( )

### **ACTIVIDADES**

Escoja la respuesta correcta:

1. Para la construcción de la matriz del marco lógico se deben considerar los siguientes aspectos:
  - a. La lógica vertical comprende el análisis de las actividades, indicador, supuestos y objetivos.
  - b. La lógica vertical comprende el análisis de los objetivos en sus diferentes

niveles, hasta el desglose de las actividades.

- c. Ninguna de las anteriores.
2. La lógica horizontal en la construcción de la matriz del marco lógico comprende:
- a. El análisis de indicadores, medios de verificación y supuestos.
  - b. La identificación de supuestos en función de los objetivos planteados.
  - c. Los escenarios que se pueden presentar.
3. Complete: Constituyen el punto de partida más adecuado para formular apreciaciones sobre los programas.
- a. Estrategias
  - b. Objetivos
  - c. Proyectos

## **SOLUCIONARIO**

### **UNIDAD 1**

#### Solucionario de las Actividades:

- 1. Planificación a corto plazo.
- 2. Sólo es útil para las empresas grandes.
- 3. La planificación estratégica es una herramienta útil para todo tipo de empresas, ya que crea un horizonte claro de crecimiento.

### **UNIDAD II**

#### Solucionario de las Actividades:

- 1. c
- 2. a

### **UNIDAD III**

#### Solucionario de las Actividades:

1. b

2. a

### **UNIDAD IV**

#### Solucionario de las Actividades:

1. b

2. a

3. c

### **Solucionario a la autoevaluación.**

#### **UNIDAD 1**

##### Solucionario de la Autoevaluación:

1. c

2. a

3. b

#### **UNIDAD II**

##### Solucionario de la Autoevaluación:

1. V

2. F

3. V

4. V

#### **UNIDAD III**

##### Solucionario de la Autoevaluación:

1. V

2. F

3. F

#### UNIDAD IV

##### Solucionario de la Autoevaluación:

1. V

2. V

3. F

#### GLOSARIO

- **Acciones.** - Actos que realiza una persona un fin determinado, en un ámbito específico y que afecta o comparte con otras personas.
- **Competencia.** - Está vinculado a la capacidad, habilidad, destreza o pericia para realizar algo en específico o tratar un tema determinado.
- **Competitividad.** - Es la capacidad de una persona u organización para desarrollar ventajas competitivas con respecto a sus competidores, y obtener así una posición destacada en su entorno.
- **Factor Crítico.** - Es un punto clave a considerar en un análisis, que permite definir y garantizar el desarrollo o crecimiento de una empresa. Sin embargo, cuando no se les da la importancia requerida o son ignorados contribuyen al fracaso de la organización.
- **Formulación de la estrategia:** Se refiere a las diferentes opciones o alternativas estratégicas de que se disponen en base a dar respuesta a las numerosas presiones e influencias identificadas en el análisis estratégico
- **Herramienta.** - Es aquel elemento elaborado con el objetivo de hacer más sencilla una determinada actividad o labor mecánica que requiere para llevarla a buen término.
- **Organización:** grupo social formado por personas, tareas y administración, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.
- **Perspectiva.** - Punto de vista desde el cual se considera a un asunto determinado.
- **Plan:** Programa en el que se detalla el modo y conjunto de medios necesarios para llevar a cabo una idea.
- **Planificación:** Esfuerzos que se realizan a fin de cumplir objetivos y hacer realidad diversos propósitos se enmarcan dentro de un plan.

- **Pronóstico:** Aquel conocimiento anticipado de lo que sucederá en un futuro mediante ciertos indicios, señales, estudios, historia previa, entre otros, que se suceden cumpliendo una función de anuncio.
- **Propósito.** - Se refiere a la intención de realizar una acción enfocada a un resultado.
- **Proyecciones:** Es una estimación acerca de la potencial situación de una empresa o del progreso de un plan.
- **Resultados.** - Es la consecuencia de una determinada situación o proceso.
- **Ventaja competitiva:** Es cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocando en una posición relativa superior para competir.

## ANEXOS

- Una organización sin misión sería como un grupo de amigos que se reúnen porque no tienen nada más que hacer, que no puedan dar cuenta del por qué se han reunido. La Misión es el presente, nos da identidad y razón de ser.
- La misión debe constituirse bajo el esquema de 5 elementos: La historia de la misma. Las preferencias actuales de la administración y de los propietarios. El entorno del mercado. Los recursos con los que cuenta la administración. Las competencias distintivas.
- La visión es una representación de cómo creemos que debe ser el futuro de la empresa ante los ojos de los clientes, los proveedores, los empleados y los propietarios.
- Las políticas se pueden considerar como elementos direccionadores para lograr las estrategias.
- El diagnóstico institucional interno es participativo, deben participar todos los miembros que forman parte de la organización, ya que solo quien conoce los procesos puede identificar claramente las potencialidades o los puntos débiles que necesitan tener un trato especial para ser aprovechados o minimizados.
- Permite conocer los procesos operativos que necesitan un tratamiento urgente a fin de conseguir la mejora inmediata.
- Como metodología, el análisis FODA es la herramienta más dinámica y fácil de comprender en todos los niveles de la organización; a la vez que puede ser combinado con otras metodologías permitiéndonos crear enfoques particulares más eficientes en el planteamiento de futuras estrategias.
- El cruce estratégico se realiza con el fin de evaluar los puntos fuertes y débiles de la organización con los factores identificados en el entorno, con el fin de identificar

claramente cuáles son los focos de interés para las empresas, priorizando en función de la importancia del criterio.

- Los programas obtenidos como producto del establecimiento de las estrategias, orientan el quehacer de la organización en función de las necesidades detectadas en el análisis FODA. Se orientan en una línea general o en un área.
- Los proyectos son un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas entre sí y se orientan al cumplimiento de un objetivo en el marco del establecimiento de condicionantes como: un presupuesto, la asignación de recursos y un período de tiempo.
- El mapa estratégico representa la relación causa y efecto que existe entre los objetivos y las estrategias planteadas, contribuyendo a la dirección efectiva de la empresa, ya que señala que es lo que se quiere hacer y cómo se hará.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (M.E.F.I)							
ANÁLISIS INTERNO							
INSTITUCIÓN:							
FACTOR INTERNO CLAVE		FORTALEZAS			DEBILIDADES		
		IMPACTO			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B
RECURSO HUMANO	FORTALEZAS						
	Atención personalizada en el área de ventas	x					
	Personal altamente capacitado		x				
	Experiencia del personal en cada una de las áreas			x			
	DEBILIDADES						
	Personal contratado no acorde con los perfiles diseñados para cada puesto				x		
	Deficiente cumplimiento de las políticas institucionales						x
	Deficientes procesos de capacitación para el desarrollo de las tareas					x	
RECURSO ECONÓMICO/ FINANCIERO							
RECURSOS MATERIALES							

RECURSOS TECNOLÓGICOS									
SERVICIOS INSTITUCIONALES									
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL									

Nota: A través de la presente herramienta deberá identificar cuáles son los factores internos que afectan a la institución y bajo esta identificación, calificar las fortalezas y debilidades con relación a su grado (ALTO - MEDIO - BAJO) con respecto a su impacto en la escala de Alto, Medio o Bajo.

#### MATRIZ DE PONDERACIÓN PARA RESULTADOS

FACTOR INTERNO CLAVE		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
RECURSO HUMANO	FORTALEZAS			0
	Atención personalizada en el área de ventas	0,3	4	1,2
	Personal altamente capacitado	0,2	4	0,8
	Experiencia del personal en cada una de las áreas	0,1	3	0,3
	TOTAL			2,3

	DEBILIDADES				
	Personal contratado no acorde con los perfiles diseñados para cada puesto	0,25	1		0,25
	Deficiente cumplimiento de las políticas institucionales	0,05	2		0,1
	Deficientes procesos de capacitación para el desarrollo de las tareas	0,1	1		0,1
					<b>0,45</b>
	<b>TOTAL</b>	1			<b>2,75</b>
RECURSO ECONÓMICO/ FINANCIERO	FORTALEZAS				
	DEBILIDADES				
	<b>TOTAL</b>				
RECURSOS MATERIALES	FORTALEZAS				
	DEBILIDADES				
	<b>TOTAL</b>				
RECURSOS TECNOLÓGICOS					
	<b>TOTAL</b>				<b>2,6</b>
SERVICIOS					

INSTITUCIONALES				
	<b>TOTAL</b>			
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL				
	<b>TOTAL</b>			

Nota: La calificación cuantitativa de fortalezas y debilidades, asigna ponderación desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (gran importancia) a cada factor una debilidad importante (1), una debilidad menor (2), una fortaleza menor (3) y una fortaleza importante (4).

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EN EL MEDIO (P.O.A.M.)							
ANÁLISIS EXTERNO							
INSTITUCIÓN:							
FACTOR EXTERNO CLAVE		OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
		IMPACTO			IMPACTO		
		A	M	B	A	M	B
FACTORES POLÍTICOS	inestabilidad política del país				x		
	Participación ciudadana favorece las condiciones de participación de la industria			x			
	Cambios en la legislación laboral favorece la industria		x				
	Incremento de la corrupción				x		
	Medidas económicas impositivas que limitan el ingreso de capital extranjero				x		
	Salida de capital nacional						x
	TOTAL						
FACTORES ECONÓMICOS	Tasas de interés bajas para créditos productivos	x					
	Incentivos gubernamentales para el sector productivo	x					
	Acuerdos de libre comercio		x				
	Competencia global desigual				x		
	Inestabilidad del sector productivo					x	
	Incremento en los costos de materia prima						x
	TOTAL						
FACTORES SOCIALES							
FACTORES TECNOLÓGICOS							
FACTORES ECOLÓGICOS							
FACTORES LEGALES							

Nota: A través de la presente herramienta deberá identificar cuáles son los factores externos que afectan a la institución y bajo esta identificación, calificar las oportunidades y amenazas con relación a su grado (ALTO - MEDIO - BAJO) con respecto a su impacto en la escala de Alto, Medio o Bajo

**MATRIZ DE PONDERACIÓN PARA RESULTADOS**

FACTOR EXTERNO CLAVE		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
			N	
FACTORES POLÍTICOS	inestabilidad política del país	0,3	1	0,3
	Participación ciudadana favorece las condiciones de participación de la industria	0,05	3	0,15
	Cambios en la legislación laboral favorece la industria	0,1	3	0,3
	Incremento de la corrupción	0,3	1	0,3
	Medidas económicas impositivas que limitan el ingreso de capital extranjero	0,2	1	0,2
	Salida de capital nacional	0,05	2	0,1
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>1,35</b>
	FACTORES ECONÓMICOS	Tasas de interés bajas para créditos productivos	0,25	4
Incentivos gubernamentales para el sector productivo		0,2	4	0,8
Acuerdos de libre comercio		0,1	3	0,3
Competencia global desigual		0,25	1	0,25
Inestabilidad del sector productivo		0,15	1	0,15

	Incremento en los costos de materia prima	0,05	2	0,1
	<b>TOTAL</b>	1	1	<b>2,6</b>
FACTORES SOCIALES				0
				0
				0
				0
				0
	<b>TOTAL</b>			0
FACTORES TECNOLÓGICOS				0
				0
				0
				0
				0
	<b>TOTAL</b>			0
FACTORES ECOLÓGICOS				0
				0
				0
				0
				0
	<b>TOTAL</b>			0
FACTORES LEGALES				0
				0
				0
				0
				0
	<b>TOTAL</b>			0

Nota: La calificación cuantitativa de oportunidades y amenazas, asigna ponderación desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (gran importancia) a cada factor una amenaza importante (1), una amenaza menor (2), una oportunidad menor (3) y una oportunidad importante (4).

El CES, en ejercicio de las atribuciones que le confieren la Ley Orgánica de Educación Superior,

**RESUELVE:**

**Artículo Único.** - Aprobar la reforma a la Normativa transitoria para el desarrollo de actividades académicas en las Instituciones de Educación Superior, debido al estado de excepción decretado por la emergencia sanitaria ocasionada por la pandemia de COVID-19,

“Artículo 4b.- Guías de estudio. - Para garantizar la continuidad de los estudios del alumnado, las IES elaborarán guías de estudio por cada asignatura, curso o su equivalente, de tal forma que el estudiante que no tenga acceso a medios tecnológicos, pueda acceder al material del curso y desarrollar las actividades académicas de la asignatura mediante el aprendizaje autónomo.

Dichas guías, estarán en formato digital descargable para su fácil acceso, y en formato impreso, en el caso de que los estudiantes, justificadamente así lo soliciten. Las guías deberán ser entregadas al estudiante al inicio de cada período académico...

Marzo 2023 - CID - Centro de Investigación y Desarrollo  
Copyright© - CID - Centro de Investigación y Desarrollo  
Copyright del texto © 2023 de Autores

Formato: PDF

Tamaño: A4

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acceso: World Wide Web

[libros.ciencialatina.org](http://libros.ciencialatina.org)

[editorial@ciencialatina.org](mailto:editorial@ciencialatina.org)

Atención por WhatsApp al +52 22 2690 3834

ISBN: 978-99925-13-72-9



9 789992 513729