



**INSTITUTO SUPERIOR  
TECNOLÓGICO QUITO**

Formamos tu PROPOSITO DE VIDA

# Guía general de PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

DESDE 1984 - QUITO  
**SABER  
HACER**  
*Bien*  
INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO QUITO

ISBN: 978-9942-562-11-1



9 789942 562111



## GUÍA GENERAL DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

**AUTOR: KEYERMAN TOAPANTA**

**PRIMERA EDICIÓN**

**AÑO: 2024**

**TRABAJO EN EDICIÓN:**



**EQUIPO EDITORIAL:**

**EDITOR INTERNO: DIEGO J. BASTIDAS**

**EDITOR EXTERNO: CRISTINA L. MERCHÁN**

Este material está protegido por derechos de autor. Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de esta obra en cualquier medio sin la autorización escrita de los autores y el equipo editorial. El incumplimiento de esta prohibición puede conllevar sanciones establecidas en las leyes de Ecuador.

Todos los derechos están reservados.

**ISBN: 978-9942-562-11-1**





## SOBRE EL AUTOR



Keyerman Toapanta, docente de educación superior, con un perfil profesional enfocado en los objetivos planteados, muy conocedor de la Gestión de proyectos y cada fase de los mismos, además de tener experiencia en el manejo de Sistemas Integrados de Gestión; posee conocimientos y certificación de profesional en SSO, además de conocimientos multidisciplinarios, en docencia presencial y virtual, por otra parte tiene experiencia en procesos de acreditación, manejo de recursos materiales, gestión de proveedores, gestión de Talento humano, manejo de personal, manejo de flotas, además de una afinidad por la investigación científica, lo que se evidencia con las publicaciones indexadas y la apertura a desarrollar todo tipo de proyectos estratégicos y operativos. Graduado como tecnólogo en Marketing Interno y Externo por el Instituto Superior Universitario Cordillera, Ingeniero en Gestión empresarial por la Universidad Metropolitana del Ecuador, egresado del Máster en Diseño, Gestión y Dirección de Proyectos por la Universidad Iberoamericana de Puerto Rico UNIB y por la Universidad Iberoamericana de México UNINI; experiencia profesional como Coordinador Académico, Coordinador de Investigación, Coordinador de Talento Humano y docente investigador y autor de diversas publicaciones indexadas.



## CONTENIDO

ÍNDICE DE FIGURAS.....	4
ÍNDICE DE TABLAS.....	4
1. DESCRIPCIÓN DE LA ASIGNATURA .....	5
2. BIBLIOGRAFÍA .....	5
2.1. Básica .....	6
2.2. Complementaria .....	6
3. COMPETENCIAS GENÉRICAS Y ESPECÍFICAS .....	8
4. OBJETIVO GENERAL .....	8
5. FORMACIÓN CIUDADANA, VALORES Y HABILIDADES BLANDAS.....	8
6. NORMAS DE CLASE .....	8
7. SISTEMA DE EVALUACIÓN .....	9
8. UNIDADES.....	9
8.1. UNIDAD 1 ALINEACIÓN A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	9
Enfoque funcional.....	12
Alineamiento horizontal (sincronización) .....	13
Alineamiento vertical (cascado) .....	14
Integración.....	15
Entorno Externo.....	17
Competencia.....	18
Crecimiento y estabilidad económicos.....	19
Tendencias políticas .....	20
Cuestiones legales y regulatorias .....	20
Avances tecnológicos .....	20
Tendencias socioculturales.....	21
Análisis de competitividad.....	21
Entorno Interno .....	22
Autoevaluación 1 .....	23
Resumen de la Unidad 1.....	24
UNIDAD 2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....	25
Análisis estratégico de una empresa.....	25



Autoevaluación 2 .....	34
Resumen de la Unidad 2.....	34
8.3. UNIDAD 3 PROPUESTA ESTRATÉGICA.....	36
Estrategias Corporativas.....	38
Objetivos Corporativos .....	39
Alcance y Coherencia.....	39
Seguimiento y Evaluación.....	40
Mapa estratégico.....	40
Metodología para la Elaboración del mapa estratégico .....	41
Importancia del mapa estratégico .....	42
Autoevaluación 3.....	42
Resumen de la Unidad 3.....	43
9. ANEXOS.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Alineamiento estratégico .....	11
<b>Figura 2</b> Enfoques del alineamiento estratégico.....	12
<b>Figura 3</b> Enfoque funcional.....	13
<b>Figura 4</b> Alineamiento horizontal.....	14
<b>Figura 5</b> Alineamiento vertical .....	15
<b>Figura 6</b> Integración.....	16
<b>Figura 7</b> Análisis del entorno .....	17
<b>Figura 8</b> Entorno externo .....	18
<b>Figura 9</b> Análisis de competitividad.....	22
<b>Figura 10</b> Variables del Entorno Interno .....	23
<b>Figura 11</b> Matriz DAFO .....	26
<b>Figura 12</b> Cuadro de mando integral.....	27
<b>Figura 13</b> Tipos de indicadores.....	33
<b>Figura 14</b> Mapa estratégico (Ejemplo) .....	41

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Ejemplo de Matriz FODA-Cruzada .....	36
<b>Tabla 2</b> Ejemplo de Matriz de Ansoff .....	37
<b>Tabla 3</b> Ejemplo de Matriz GE .....	37

## GUÍA GENERAL DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

### 1. DESCRIPCIÓN DE LA ASIGNATURA

La asignatura de Planificación Estratégica es un componente fundamental en el plan de estudios de la carrera de Administración, esta asignatura abarca una serie de elementos esenciales como el análisis del entorno empresarial, lo que implica que los estudiantes aprendan a evaluar tanto los factores internos como los externos que pueden influir en la organización, se aborda la definición de la visión y misión de la organización, lo que implica establecer el propósito a largo plazo y la dirección que se busca alcanzar. Esto proporciona un marco de referencia esencial para la toma de decisiones estratégicas.

Se plantea además la implementación de las estrategias y el establecimiento de sistemas de control para monitorear el progreso son igualmente esenciales. Los estudiantes adquieren la capacidad de liderar y ejecutar la estrategia de manera efectiva, y se les enseña a identificar desviaciones y realizar ajustes cuando sea necesario.

En cuanto a las tendencias actuales en planificación estratégica, se observa una creciente integración de la tecnología y la transformación digital en las estrategias empresariales. Las organizaciones también están incorporando consideraciones de sostenibilidad y responsabilidad social en su planificación estratégica. Además, la agilidad y la flexibilidad son cada vez más importantes debido a la naturaleza cambiante del entorno empresarial.

Esta asignatura proporciona a los estudiantes las habilidades y conocimientos necesarios para desarrollar una visión estratégica, tomar decisiones informadas, comunicar eficazmente la estrategia, liderar la implementación de estrategias y adaptarse a un entorno empresarial dinámico.

### 2. BIBLIOGRAFÍA

La bibliografía básica debe contener los textos que son necesarios y obligatorios para el desarrollo de la asignatura, y que cubren los contenidos y competencias principales. La bibliografía complementaria debe contener los textos que son de apoyo y consulta recomendada, pero no obligatoria, y que aportan diversidad, profundidad y actualización al tema de estudio.





## 2.1. Básica

- Medición Estratégica en Base al Balanced Scorecard - 2023 - LEIDOS

<https://revistas.ute.edu.ec/index.php/eidos/article/view/69> El libro "Evaluación de proyectos" de 2019, publicado por McGraw Hill Education

El libro aborda aspectos fundamentales del Balanced Scorecard, como la identificación de objetivos estratégicos, la selección de indicadores clave de desempeño (KPIs), el establecimiento de metas y la elaboración de planes de acción para alcanzar dichas metas. Además, el libro ofrece ejemplos prácticos, estudios de caso y recomendaciones sobre cómo diseñar y adaptar el Balanced Scorecard a las necesidades específicas de diferentes tipos de organizaciones y sectores, es una herramienta valiosa para aquellos interesados en mejorar la gestión estratégica y el rendimiento organizacional, ofreciendo información y orientación práctica sobre cómo implementar y utilizar eficazmente el Balanced Scorecard como herramienta de medición estratégica.

Estrategia competitiva - 2023 - YURA

<https://yura.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2016/07/Art.-7.7-Estrategia-competitiva-Visi%C3%B3n-perif%C3%A9rica-Francis-Salazar.pdf>

El libro "Estrategia Competitiva", publicado en 2023 por YURA y escrito por Francis Salazar, probablemente ofrece una exploración detallada de los conceptos, teorías y prácticas relacionadas con la estrategia competitiva en el ámbito empresarial, además se aborda temas fundamentales como el análisis de la industria, la identificación de las fuerzas competitivas que influyen en una empresa, la formulación de estrategias competitivas efectivas y la implementación de tácticas para mantener y mejorar la posición competitiva en el mercado.

## 2.2. Complementaria

- Planeación Estratégica: un pilar en la gestión empresarial - 2021 - REVISTA EL BUZÓN DE PACIOLI

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

El libro aborda temas fundamentales relacionados con la planeación estratégica, como la



formulación de la visión y la misión de la empresa, el análisis del entorno empresarial, la identificación de oportunidades y amenazas, el establecimiento de objetivos y estrategias, y la implementación de planes de acción.

- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: BREVE REVISIÓN TEÓRICA - 2022 - PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN EDUCATIVA

<https://biblat.unam.mx/hevila/Planeacionyevaluacioneducativa/2009/vol16/no45/1.pdf>

El artículo "Planeación Estratégica: Breve Revisión Teórica", publicado en 2022 en la revista "Planeación y Evaluación Educativa", probablemente ofrece una visión general de los principios y enfoques clave de la planeación estratégica en el contexto educativo. Aborda temas como la importancia de la visión y la misión, el análisis del entorno educativo, la definición de objetivos y estrategias, y la implementación y evaluación de planes de acción.

Este artículo proporciona una introducción valiosa al proceso de planeación estratégica en el ámbito educativo, ofreciendo información y perspectivas útiles para profesionales, académicos y estudiantes interesados en mejorar la gestión y la calidad educativa.

- Manual práctico de planeación estratégica - 2021 - DIAZ DE SANTOS

<https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490522424.pdf>

El libro proporciona ejemplos prácticos, herramientas y técnicas para ayudar a los lectores a aplicar los conceptos discutidos en sus propias organizaciones. También puede incluir estudios de casos y ejercicios para facilitar la comprensión y aplicación de los principios de la planeación estratégica, se evidencia una valiosa fuente de información y orientación para profesionales, líderes empresariales y estudiantes interesados en aprender sobre cómo desarrollar y ejecutar planes estratégicos efectivos para alcanzar los objetivos organizacionales.

- Planeación estratégica; Fundamentos y aplicaciones - 2023 - MCGRAW HILL EDUCATION

<https://repositorio.cidecuador.org/bitstream/123456789/63/1/Planeacion%20Estrategica%20Aplicada%20al%20Sector%20Publico%20en%20el%20Ecuador%20Tom%201.pdf>

El libro "Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones", publicado en 2023 por



McGraw Hill Education, seguramente ofrece una visión completa sobre los principios, procesos y aplicaciones de la planeación estratégica en diversos contextos, incluyendo el sector público, probablemente sea una valiosa fuente de información y orientación para estudiantes, profesionales y líderes en el sector público y privado interesados en aprender sobre cómo desarrollar y ejecutar planes estratégicos efectivos

### 3. COMPETENCIAS GENÉRICAS Y ESPECÍFICAS

- EMPLEA ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS Y DE NEGOCIOS EN GENERAL.

### 4. OBJETIVO GENERAL

Proporcionar a los estudiantes las habilidades y conocimientos esenciales para desarrollar, implementar y gestionar planes estratégicos efectivos en organizaciones y empresas, a través de una comprensión profunda de los fundamentos de la planificación estratégica, incluyendo conceptos clave como la visión, misión, valores, objetivos estratégicos y estrategias corporativas.

### 5. FORMACIÓN CIUDADANA, VALORES Y HABILIDADES BLANDAS

VALORES & HABILIDADES BLANDAS: AMOR: COMUNICACIÓN ASERTIVA Y ESCUCHA ACTIVA

VALORES & HABILIDADES BLANDAS: COMPROMISO SOCIAL: ADAPTABILIDAD

VALORES & HABILIDADES BLANDAS: CULTURA: CREATIVIDAD

VALORES & HABILIDADES BLANDAS: GRATITUD: RESILIENCIA

VALORES & HABILIDADES BLANDAS: JUSTICIA: RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

VALORES & HABILIDADES BLANDAS: LEALTAD: LIDERAZGO

VALORES & HABILIDADES BLANDAS: OPTIMISMO: PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DEL TIEMPO

### 6. NORMAS DE CLASE

En relación a las normas de clase, es importante destacar que la evaluación de los componentes de gestión académica se compone de tres notas sumativas, cada una con una puntuación máxima de 6.60/6.60, así como un proyecto práctico, como evaluación formativa que se valora con 3.40/3.40, lo que da un total de 10/10 para la calificación del módulo. Los parciales se califican en una escala de hasta 6.60 puntos, representando cada uno el 2.22 de la calificación total de 6.6 puntos. Para presentarse al proyecto final, el estudiante debe haber obtenido al menos 4.50 puntos sumando las tres primeras notas. En caso de no alcanzar este mínimo en el

proyecto, se otorga una oportunidad de recuperación dentro de las 48 horas laborables siguientes, según el calendario académico oficial. La nota mínima acumulada requerida para aprobar la asignatura es 7/10, y es esencial mantener al menos un 70% de asistencia a las clases. Los docentes deben informar a los estudiantes sobre sus notas individuales antes de registrarlas en el sistema, y se espera que los alumnos confirmen su aceptación y conformidad con estas calificaciones. Además, los docentes deben entregar un reporte de notas y asistencia a través del SGA y notificado a la coordinación de carrera y registrar las calificaciones en el sistema en un plazo máximo de 5 días posteriores a la recepción del proyecto final

## 7. SISTEMA DE EVALUACIÓN

PARCIAL I	22.0	2.2
PARCIAL II	22.0	2.2
PARCIAL III	22.0	2.2
PROYECTO FINAL	34.0	3.4

## 8. UNIDADES

### 8.1. UNIDAD 1 ALINEACIÓN A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y ANÁLISIS DEL ENTORNO

#### Alineación a la planeación estratégica

En las organizaciones se presenta frecuentemente la problemática de que los colaboradores no tienen claridad sobre cómo deben ejecutar las actividades que han sido asignadas, mismas que se dirigen al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Por lo general los colaboradores realizan sus actividades sin conocer como debe ser el desempeño de ellos para lograr cumplir con una misión y visión que han sido previamente establecidas (Koontz & Weihrick, 1990).

Otro factor que representa un gran inconveniente es el avance constante de la tecnología y la creciente competitividad que desarrollan otras organizaciones, es por



tal motivo que las organizaciones requieren mantener un alineamiento entre la estrategia del negocio y los diversos subsistemas y procesos organizacionales. Las organizaciones hoy en día deben enfrentarse a nuevos retos causados por un diferente ambiente de negocios y un continuo rompimiento en el equilibrio de los escenarios competitivos y del mercado.

Este nuevo ambiente de negocios, está caracterizado por rápidos cambios en tecnología, competencia, necesidades de los clientes, situación política, estabilidad económica y una serie de eventos que hacen peligrar la estabilidad y la forma de cómo la gerencia administra las organizaciones. Este nuevo ambiente de negocios ha traído como consecuencia dos nuevas realidades para la gerencia:

- Las organizaciones buscan diferenciarse de sus competidores a través de innovaciones y cambios en su modelo de negocios, los cuales le garanticen una propuesta de valor única para sus clientes.
- Buscan enfocar todo su potencial, hacia la diferenciación y la búsqueda de impacto y efectividad en el uso de sus escasos recursos. Ambos elementos, la diferenciación y búsqueda de nuevas ventajas competitivas y la necesidad de optimizar los escasos recursos, constituyen los principales impulsores de la necesidad de Administrar en base a Estrategia. (Gitman & Joehnk, 2009)

Con la finalidad de brindar una solución a los problemas antes mencionados se plantea la alineación de la planificación estratégica, esta pretende mejorar el desempeño de la organización, en función de la alineación de la planificación. Vincular a las diversas unidades y departamentos hacia la estrategia de la organización, llegando en este proceso, hasta el nivel del empleado, de tal forma de asegurar que todas las personas, de todos los niveles, todos los días, toman decisiones, actúan y trabajan para lograr la Visión, Objetivos y Metas de la Organización (Del Río Gonzales, 2012)

La alineación funciona en conjunto con la estrategia, una vez que se ha determinado la estrategia esta se puede plasmar el Tablero de Comando, para que ambas sean implementadas es necesario relacionar las diversas unidades de negocio, áreas



funcionales, procesos, departamentos, equipos y personas hacia el cumplimiento de la estrategia planteada. Para obtener mejores resultados es necesario que se involucren a todos los colaboradores de una organización en la elaboración de planes y estrategias, para ello es necesario mantener una excelente comunicación que garantice un trabajo en equipo eficiente, eficaz y de calidad.

El Alineamiento estratégico, es un “proceso” continuo de vinculación de los diferentes elementos de una organización hacia la estrategia de la Organización y búsqueda de una visión y misión común para todas las personas. Como un “proceso”, este es susceptible de ser definido, evaluado y mejorado consistentemente. naturaleza del negocio se refiere a la descripción general de las actividades que realiza una empresa para generar ingresos. Esta descripción incluye información sobre el tipo de productos o servicios que ofrece la empresa, los mercados a los que se dirige, los clientes a los que atiende y las estrategias que utiliza para competir en su industria (Baca Urbina, 2010).

La naturaleza del negocio también incluye información sobre la estructura organizacional de la empresa, sus procesos internos, sus recursos y capacidades, y su enfoque estratégico. Además, la naturaleza del negocio también puede incluir información sobre los riesgos y oportunidades que enfrenta la empresa en su entorno empresarial.

**Figura 1**  
*Alineamiento estratégico*



Fuente: <https://images.app.goo.gl/8RUpGrVkmqdmCqi8>

El alineamiento estratégico está conformado por cuatro etapas, mismas que se



detallan a continuación:

**Figura 2**

*Enfoques del alineamiento estratégico*



Fuente: <https://images.app.goo.gl/8RUUpGrVkmqdmCqi8>

### **Enfoque funcional**

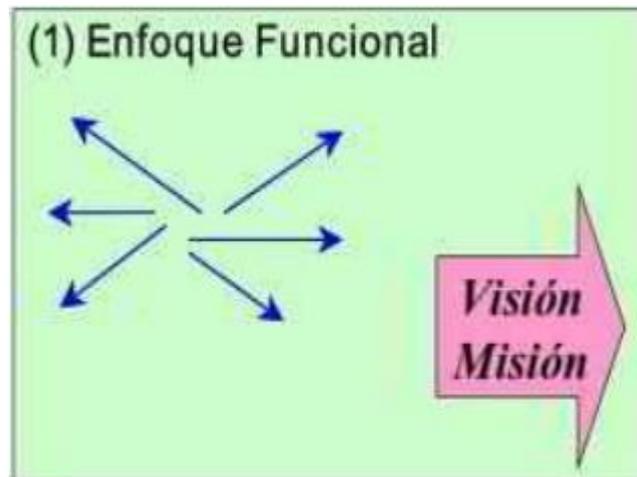
En esta primera etapa, cada una de las áreas y procesos de la organización trabajan aisladamente para lograr sus propios objetivos y metas, muchas de las cuales se dirigen hacia direcciones completamente opuestas a las requeridas para apoyar el logro de una visión y misión común de la organización.

Sin un adecuado alineamiento, el trabajo y las acciones de cada área son aleatorias y suboptimizan el desempeño. Aunque hay buenas intenciones de los empleados de cada una de las áreas, el trabajo carece de una clara dirección, cada una de las decisiones y actuaciones de los empleados, supervisores y gerentes, unidades, departamentos y áreas, son en función de lograr sus metas. Cada quien “trabaja” duro, pero no necesariamente en la dirección correcta.

Esto crea barreras, y en muchos de los casos problemas operativos, dando como resultado que el desempeño de un área perjudique al de otra o suboptimice el potencial y la productividad.

Este tipo de gestión de los negocios, era lo que el Dr. Edwards Deming, denominaba administración apaga-fuegos. Este enfoque funcional, es causado principalmente por la ausencia de una clara estrategia diferenciadora, de la falta de una visión y misión comunes para todos, ausencia de alineamiento horizontal y principalmente por la estructura, el pensamiento y el enfoque funcional, jerárquico, departamentalizado, tan ampliamente utilizado por las organizaciones de hoy.

**Figura 3**  
*Enfoque funcional*



Fuente: <https://images.app.goo.gl/tVJHVxppZNaiZdaH8>

### **Alineamiento horizontal (sincronización)**

Posteriormente, cuando la organización ya ha logrado definir una estrategia clara, una visión y misión comunes para todas las personas y las diferentes unidades de negocios, áreas y los procesos claves de la cadena de valor han sido sincronizados, entonces a nivel horizontal se inicia el proceso de alineamiento. En esta etapa, ya se venció el pensamiento funcional y la organización empieza a trabajar como un verdadero equipo o sistema integrado. Cada una de las unidades de negocio, departamentos y áreas, trabajan para lograr metas comunes o metas del sistema, aquellas que todos y cada uno creen que son las importantes, las cuales apoyan el logro de los objetivos y metas de la Organización y contribuyen a lograr los resultados esperados. Cada área “trabaja” duro, pero en la dirección correcta, de tal forma de que se inicia un proceso de optimización de recursos que contribuye a elevar el desempeño. Este enfoque sistémico, se logra cuando iniciamos con el proceso de sincronización de metas, trabajo en equipo y cooperación multifuncional, en el cual los objetivos del sistema están por encima de los objetivos individuales de las áreas o departamentos funcionales. Por otro lado, también es fácil identificar, aquellos esfuerzos que no están alineados con la dirección buscada y realinearlos paulatinamente para garantizar la optimización de los resultados del negocio, ya que, las acciones no alineadas, dan un falso sentido de logro o un sentido de éxito de corto plazo y raramente benefician el desempeño de la organización. Las decisiones, acciones y estrategias no alineadas consumen esfuerzos y conducen a desperdicios de tiempo y recursos de todo tipo.

**Figura 4**  
*Alineamiento horizontal*

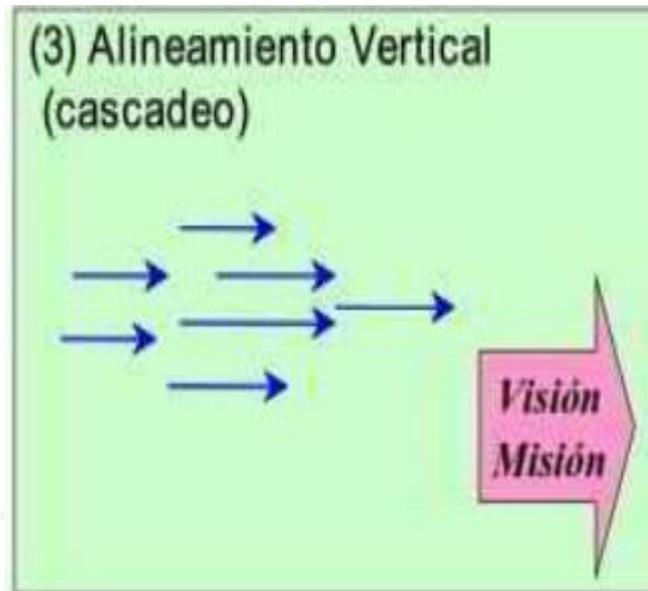


Fuente: <https://images.app.goo.gl/tVJHVxppZNaiZdaH8>

### **Alineamiento vertical (cascado)**

Posteriormente, a través de alinear continuamente y realinear los diferentes componentes de la organización en sus diferentes niveles, se logra que todos trabajen duro, pero en la misma dirección, esto permite que la organización se mueva cada vez más rápido, cerca de lograr su visión y misión. El alineamiento estratégico, reduce la brecha, entre la voz del cliente, la estrategia y dirección, los objetivos y resultados de la organización. El estar perfectamente alineada garantiza que cualquier inversión, acción o trabajo de las personas, tenga un impacto directo en el desempeño (relación causa-efecto) y en el logro de la estrategia diferenciadora buscada. Para lograr este efecto de alineamiento a todo nivel, se necesita enlazar los objetivos y metas de los gerentes, jefes, supervisores y empleados, a través de un proceso de “cascado” multinivel de la estrategia, denominado despliegue. Esta es la fase o nivel de alineamiento mínimo que necesitamos para lograr Excelencia Organizacional.

**Figura 5**  
*Alineamiento vertical*



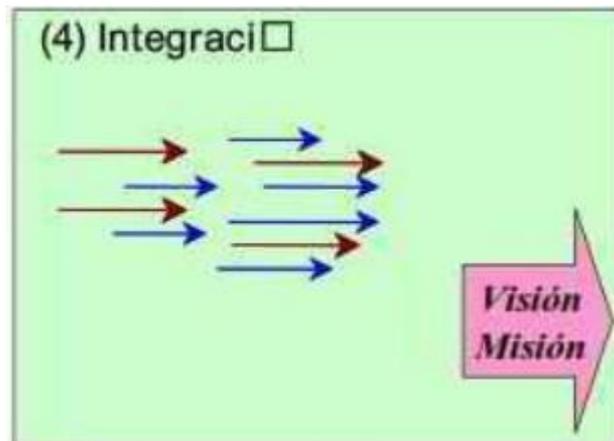
Fuente: <https://images.app.goo.gl/tVJHVxppZNaiZdaH8>

### **Integración**

Finalmente, en muchas de las Industrias se necesita dar un paso adelante del alineamiento interno, un alineamiento externo. Este se da cuando se vinculan a la estrategia de la organización, a los proveedores, distribuidores, intermediarios y actores claves de la cadena de suministro. Para dar este paso, se necesita no sólo coordinar y sincronizar esfuerzos internos, sino más importante aún, hacia el exterior de la organización y vincular los planes, objetivos, metas, recursos y operaciones de los proveedores e intermediarios claves, con los de la organización, para lograr de esta forma la preferencia del cliente y una ventaja competitiva única.

Es en este punto de alineamiento, es cuando maximizamos el desempeño de la organización y logramos resultados nunca imaginados. Este nivel de alineamiento se consigue a través de planeación cooperativa, mejoramiento conjunto del desempeño e intercambio electrónico de información en tiempo real, de manera de que todos los entes de la cadena de suministro visualicen el desempeño crítico en cada punto de la organización. En este proceso de búsqueda de alineamiento interno y externo, la organización pasa de un enfoque de "apaga fuegos", hacia un completo alineamiento horizontal y vertical y posteriormente a la integración. Sin embargo, como un proceso, el alineamiento es susceptible de mejorarse continuamente, a través del uso de mediciones claves del desempeño y ciclos de aprendizaje, tanto operativos, estratégicos y humanos. Para que este cambio se logre dar es necesario alinear a la organización tanto horizontalmente, como verticalmente.

Figura 6  
Integración



Fuente: <https://images.app.goo.gl/tVJHVxppZNaiZdaH8>

### Análisis Situacional

Parte muy importante de la creación de empresas o la elaboración de un plan de negocios es la determinación de la situación actual, donde se evalúan los factores de los entornos externo, local e interno, a través de ello se establecen los análisis respectivos de acuerdo a las variables de la investigación aplicadas a criterio del investigador y su equipo de trabajo.

El análisis situacional se debe inferir desde la naturaleza de las variables, es así que para el entorno externo y para el entorno local se definirán las oportunidades y amenazas, mientras que para el análisis del entorno interno se encontrarán las fortalezas y debilidades de la organización, con estos aspectos se podrá elaborar posteriormente el análisis FODA.

**Figura 7**  
Análisis del entorno



Fuente: Elaboración propia

### Entorno Externo

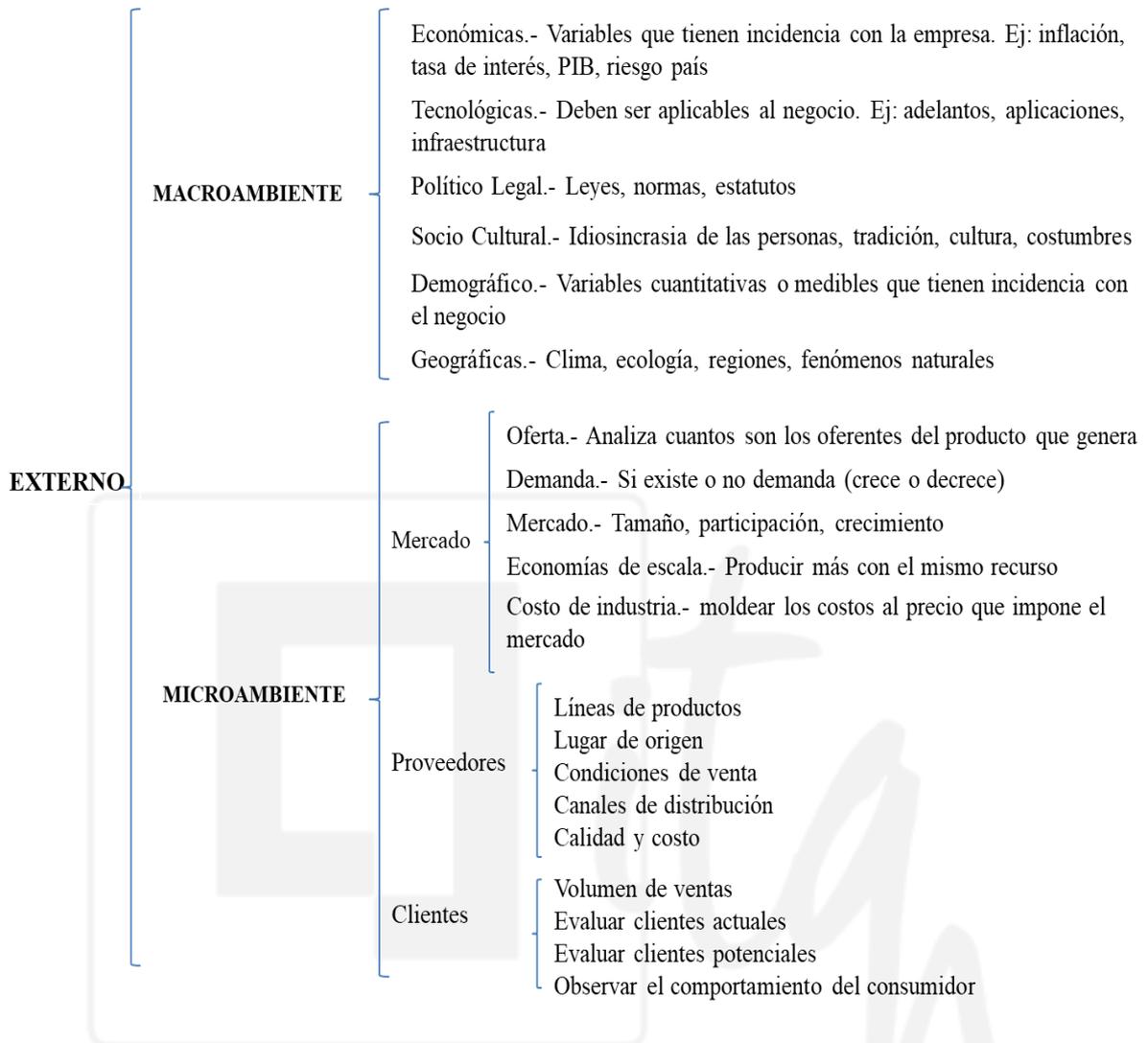
Para el estudio de la situación actual de una empresa, se define el entorno externo como un análisis de situación (o situacional) es una evaluación del entorno externo, el cual incluye todos los factores externos (competitivos, económicos, políticos, legales/regulatorios, tecnológicos y socioculturales) que ejercen presiones directas e indirectas sobre las organizaciones.

Como existen diversidad de criterios de profesionales acerca de las variables del entorno, se deben priorizar aquellas que generan una influencia directa en torno a la organización, para ello se ejemplifica un conjunto de factores que pueden aplicarse al entorno externo (macroambiente) y al entorno local (microambiente), que pueden aplicarse en el estudio para la búsqueda técnica de las oportunidades y amenazas para la empresa, de acuerdo a la situación actual de la organización.

Las variables están sujetas a un análisis con datos actuales que puedan relacionar estos aspectos desde una perspectiva muy objetiva que permita concluir el nivel de impacto de un factor con la empresa, infiriendo que ello puede establecer condiciones que le permitan cumplir adecuadamente con los objetivos, o por el contrario limitar ese cumplimiento.

En la siguiente figura se han ejemplificado diversos factores que pueden corresponder a un estudio de esta naturaleza, sin embargo, no son un estándar fijo que se deba cumplir, se debe tomar como un análisis inicial previo a la aplicación del análisis del entorno.

**Figura 8**  
Entorno externo



Fuente: Elaboración propia

Desde una perspectiva más específica, cada variable del entorno que se analiza debe poseer criterios conceptuales, datos estadísticos o descriptivos vigentes al momento del estudio, así como su posterior análisis e interpretación del comportamiento de esa variable hacia la organización, es así que se detallarán a continuación de manera aleatoria una explicación de este conjunto de variables para su mejor comprensión.

### Competencia

En la mayoría de las industrias los clientes tienen alternativas y preferencias para los bienes y servicios que pueden comprar. Así, cuando una empresa define los mercados meta que atenderá, en forma simultánea elige un conjunto de empresas de la competencia. Las acciones actuales y futuras de estos competidores deberán monitorearse en forma constante e incluso preferentemente anticiparse.

La mayoría de las empresas enfrenta cuatro tipos básicos de competencia:

- Competidores de marca: Comercializan productos con características y beneficios parecidos para los mismos clientes a precios similares.
- Competidores de producto: Rivalizan sobre la misma clase de productos, pero éstos son diferentes en características, beneficios y precios.
- Competidores genéricos: Comercializan productos muy diferentes que resuelven el mismo problema o satisfacen la misma necesidad básica de los clientes.
- Competidores de presupuesto total: Compiten por los recursos financieros limitados de los mismos clientes.

Los cuatro tipos de competencia son importantes, pero obviamente los competidores de marca reciben la mayor atención, ya que los clientes ven las distintas marcas como sustitutos directos entre sí. Por este motivo, las estrategias dirigidas a lograr que los clientes cambien de marca constituyen un enfoque importante para ganar a los competidores de este tipo. También intenta pronosticar y anticipar acciones competitivas en el mercado.

Existen diversas fuentes disponibles para recolectar información sobre los competidores actuales o potenciales. En este contexto, un examen de la declaración de misión de un competidor puede proporcionar datos, en particular en relación con la forma en que la empresa se define a sí misma. Una revisión profunda del sitio web de un rival también podría revelar información (como especificaciones de producto y precios) que contribuyen a mejorar en gran medida el análisis competitivo.

### **Crecimiento y estabilidad económicos**

El estudio que se realice a fondo de los factores económicos requiere de la evaluación y anticipación de las condiciones generales económicas de la nación, la región, el estado y el área local donde operan las organizaciones. Estas condiciones generales incluyen inflación, empleo y niveles de ingreso, tasas de interés, impuestos, restricciones comerciales, aranceles y las etapas actuales y futuras del ciclo de negocios (prosperidad, estancamiento, recesión, depresión y recuperación). Se mencionan además que distintos factores económicos igualmente importantes son los criterios de los consumidores acerca de la economía y su capacidad y disposición para gastar. El nivel de confianza del consumidor puede afectar en gran medida lo que la empresa puede o no puede hacer en el mercado.



Otro factor importante son los patrones de gasto actuales y anticipados de los consumidores en el mercado meta de la empresa. Si compran menos (o más) de sus productos, podría haber importantes razones económicas para el cambio.

### **Tendencias políticas**

Aunque la importancia variará entre una empresa y otra, la mayoría de las organizaciones debe indagar acerca de las tendencias políticas e intentar adaptar sus planes hacia las tendencias que se generan desde los entes gubernamentales. En mayor medida, las organizaciones que hacen negocios con las entidades de gobierno, deben estar especialmente sintonizadas con las tendencias políticas y las propuestas de un plan de gobierno.

Muchas organizaciones perciben los factores políticos como más allá de su control (es una visión realista) y tratan de ajustar sus estrategias para acomodar los cambios en esos factores. Sin embargo, cualquiera que sea el enfoque, los administradores deben mantener sus decisiones alineadas a la evolución del panorama político.

### **Cuestiones legales y regulatorias**

Las cuestiones legales y regulatorias tienen vínculos cercanos con los sucesos en el entorno político. Numerosas leyes y regulaciones tienen el potencial de influir en las decisiones y actividades empresariales en general. Su simple existencia ocasiona que muchas empresas acepten esta influencia como un aspecto predeterminado de la planeación estratégica a mediano y largo plazo.

En tal virtud, la mayoría de las leyes y regulaciones son algo vagas y con frecuencia orientan a las empresas a probar los límites de los mecanismos legales operando en una forma legalmente cuestionable. En otro ámbito comercial, la ambigüedad de las leyes es particularmente preocupante para las empresas que trabajan con el comercio electrónico (e-commerce), pues se enfrentan con varios temas imprecisos, que incluyen derechos reservados, responsabilidad, tasación y jurisdicción legal.

### **Avances tecnológicos**

Es importante contextualizar que cuando la mayoría de las personas piensa en tecnología, tiende a imaginar productos nuevos de tecnología de punta como teléfonos inalámbricos, acceso a Internet, entre otros, sin embargo, la tecnología en realidad se refiere a la forma en que se logra realizar tareas específicas o los procesos que se ejecutan para crear las “cosas” que se consideran novedosas.



De todas las nuevas tecnologías generadas en los últimos años los avances en la tecnología de la información y comunicación, ha cambiado la forma en que viven los consumidores y empleados y en que los mercados operan para satisfacer sus necesidades, incluso en algunos casos los cambios pueden ser tan profundos que hacen que los productos de la empresa sean obsoletos.

### **Tendencias socioculturales**

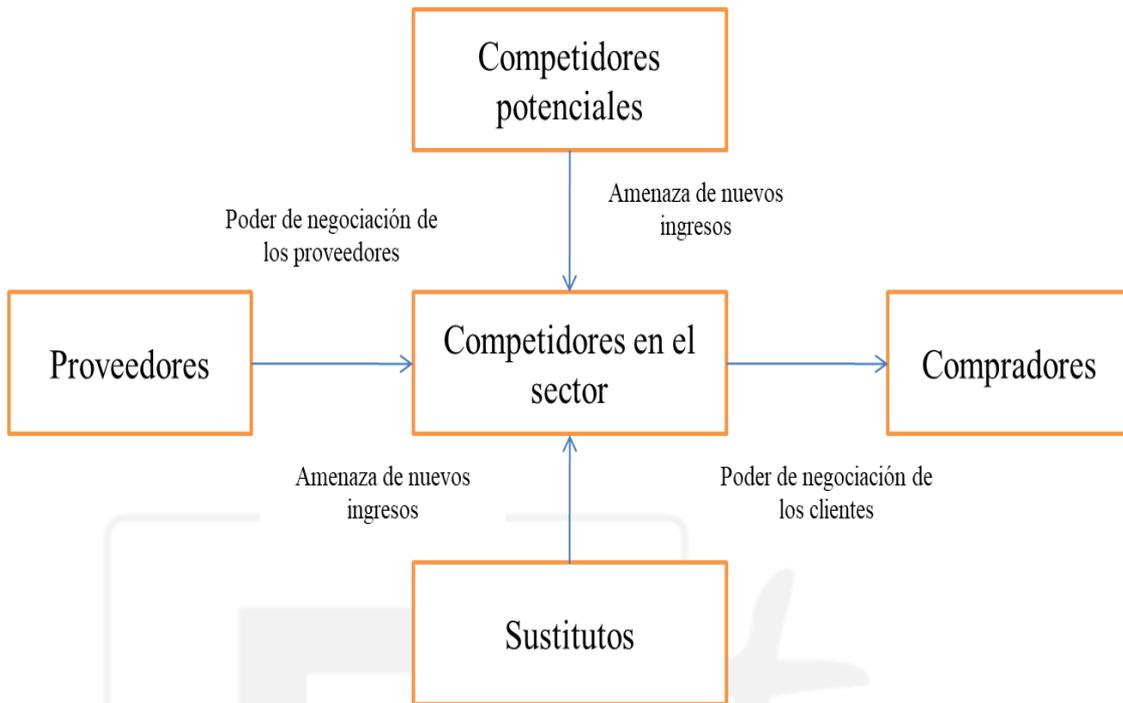
Los factores socioculturales son aquellas influencias sociales y culturales que ocasionan cambios en las actitudes, creencias, normas, costumbres y estilos de vida. Estas fuerzas afectan de manera profunda la forma en que las personas viven, y ayudan a determinar qué, dónde, cómo y cuándo los clientes compran los productos de la empresa. La lista de tendencias socioculturales potencialmente importantes es demasiado larga, por tanto, requiere un análisis específico enfocado en el producto o servicio ofertado, además surge el nivel de conocimiento que tenga la empresa hacia el target que va dirigido el objeto establecido en su cadena de valor.

### **Análisis de competitividad**

Parte del estudio del entorno externo se refiere al llamado análisis de competitividad, que está determinado por las variables del entorno externo cercano, conocido como Microambiente, en el cual se estudian los factores que se derivan de la estrategia denominada las 5 Fuerzas de Porter, entre las que se mencionan a los clientes, proveedores, competidores potenciales, competidores actuales, productos sustitutos, y las fuerzas que ejercen las condiciones del entorno hacia la organización.

Este estudio es muy importante, debido a que este factor externo tiene mayor influencia en la organización, puesto que los factores de este entorno suelen afectar de tal forma que obliga a que se tomen decisiones a corto, mediano o largo plazo, como consecuencia de cambios en el comportamiento de estas variables.

**Figura 9**  
*Análisis de competitividad*



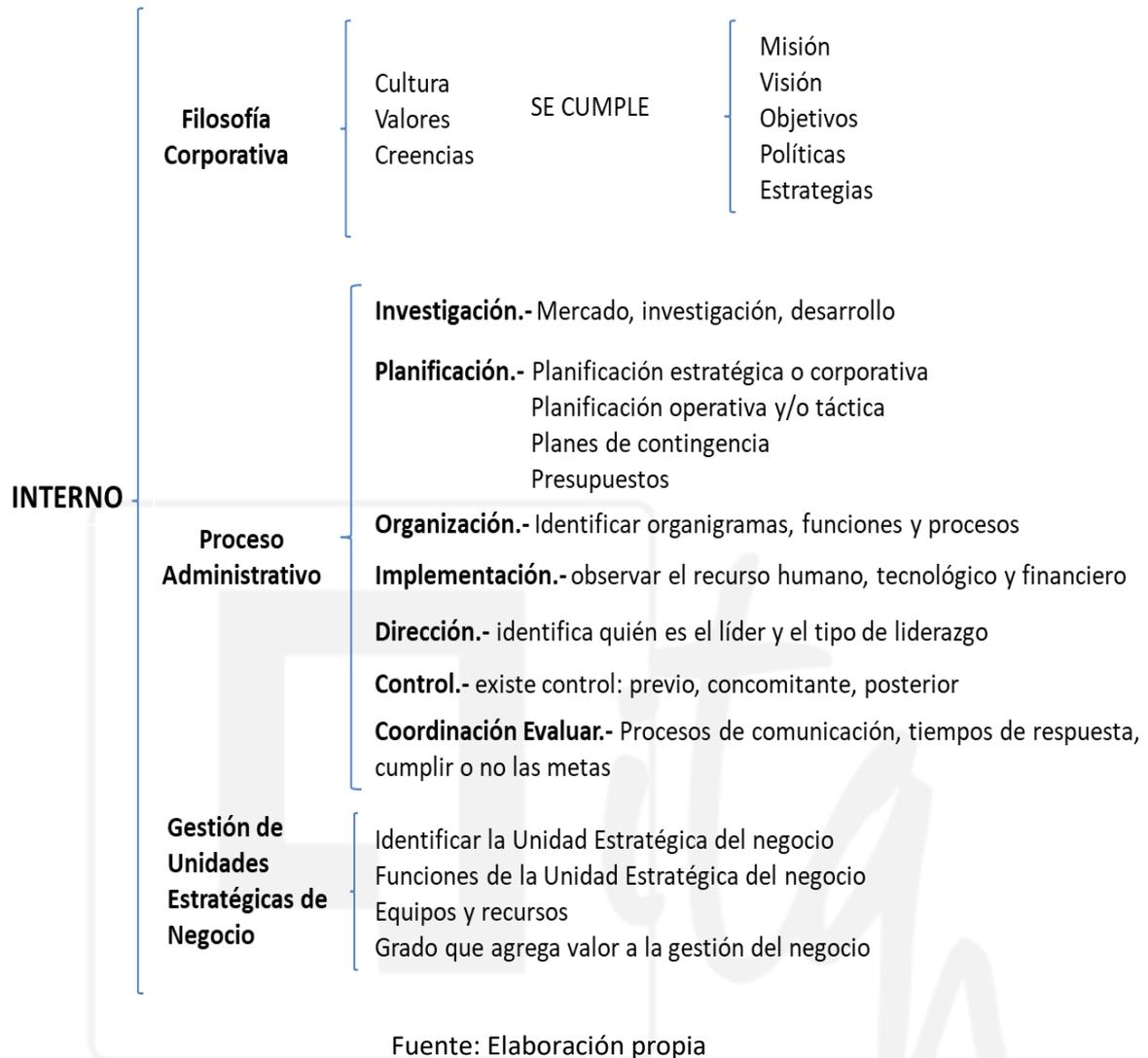
Fuente: Elaboración propia

### **Entorno Interno**

Según Piñero (2015) indica que en el análisis interno se pretende conocer, de manera genérica, el conjunto de actividades que hay que realizar para poder satisfacer las necesidades de los clientes con los productos y servicios comprometidos. (pág. 32)

Basado en este criterio se explica que el análisis del entorno interno se refiere a determinar las fortalezas y debilidades de una empresa, de acuerdo a la situación actual, donde se pueden analizar únicamente las variables del entorno interno, llamados factores controlables, que son aquellos relacionados con toda la gestión organizacional.

**Figura 10**  
*Variables del Entorno Interno*



### Autoevaluación 1

1. Describir en sus palabras el alineamiento de la planificación estratégica
2. ¿Qué es la planificación estratégica?
3. Defina cada uno de los enfoques de la planificación estratégica
4. Describa el concepto del análisis situacional
5. Especifique y describa los tipos de entorno que se estudian para el análisis situacional
6. Explicar el alcance del entorno externo
7. Definir las variables que se consideran para el análisis del entorno local o de competitividad



8. ¿El entorno interno se considera también como factores controlables? Explique su respuesta.
9. ¿Qué componentes de la matriz FODA resultan del análisis del entorno externo y local? Explique su respuesta.
10. ¿Explique el procedimiento para llegar a la elaboración de la matriz FODA?

### Resumen de la Unidad 1

El alineamiento de la planificación estratégica es un proceso fundamental que asegura que todas las actividades y decisiones dentro de una organización estén en consonancia con sus objetivos estratégicos a largo plazo. Implica garantizar que cada nivel y función de la organización esté alineado con la visión, misión y metas estratégicas establecidas. Esto se logra mediante la comunicación clara de la estrategia en toda la organización, la definición de objetivos específicos y medibles para cada unidad y empleado, y la creación de incentivos y sistemas de seguimiento que fomenten el alineamiento con la estrategia general.

El alineamiento de la planificación estratégica promueve la coherencia en la toma de decisiones, optimiza el uso de recursos y aumenta la efectividad organizacional en la consecución de sus metas y objetivos a largo plazo.

Se menciona el análisis situacional como una estrategia muy utilizada en las organizaciones o empresas con el fin de conocer las condiciones del mercado y con ello determinar la forma adecuada de generar ingresos por medio de la comercialización, venta de productos y servicios; ya que en el modelo de negocio se establece y define varios aspectos bases como el proceso administrativo en el cual se incluye la Filosofía empresarial enfocado a los valores corporativos, Organigrama e Integración, Dirección y Control.

El análisis situacional de una empresa se refiere al proceso de evaluar el entorno interno y externo de la empresa para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Es fundamental para el diseño de estrategias empresariales efectivas y para tomar decisiones informadas.





## UNIDAD 2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

### Antecedentes metodológicos

#### **Análisis estratégico de una empresa.**

Existen diversos atributos dentro de la empresa que son positivos, que puedes controlar a fin de obtener mejores resultados, son tus fortalezas, lo que te hace destacar de los demás. ¿Qué haces bien? Seguramente cuentas con ciertos recursos o habilidades que te han llevado a un crecimiento constante o a mantenerte en el lugar en el que estas. Conocer este tipo de información es muy importante pues en pocas palabras, son elementos que te dan ventaja sobre tu competencia. Debilidades del negocio. Existen ciertas características que necesitamos mejorar si queremos ganar el mercado. Todo aquello que le resta valor a la compañía debe ser objeto de un análisis minucioso para poder competir.

Muchos de estos factores son previsible, o están en nuestras manos corregirlos. Hay que detectar las áreas de mejora para poder crecer. Amenazas de una empresa. Sin duda hay factores negativos que pueden afectar a una compañía. Por eso debemos de tener una planeación sobre lo que debemos hacer cuando estos factores externos se presenten. Son desafíos que hay que enfrentar, pero lo mejor es adelantarnos a este hecho. ¿Cómo? detectado todos los factores que pueden llegar ocasionar un riesgo. Sabiendo cómo controlarnos, evitaremos muchos problemas. Oportunidades de crecimiento para tu empresa: Detecta las oportunidades que tienes para crecer. Conocer el camino que debes seguir es un gran paso hacia el éxito. Aprovecha todos esos factores externos que son positivos para tu empresa.

Existen diversas razones que puedes tomar en cuenta para tu beneficio, sólo hay que identificarlos y aprovechar el momento. Realizar un análisis de cada componente de la Análisis FODA permitirá establecer las bases de la planeación estratégica más adecuada para cubrir las necesidades organizacionales.



**Figura 11**  
Matriz DAFO

	Oportunidades (externas, positivas)	Amenazas (externas, negativas)
Fortalezas (internas, positivas)	<b>Estrategia Fortalezas-Oportunidades</b> ¿Cuál de las fortalezas de la compañía podría usarse para maximizar las oportunidades que has identificado?	<b>Estrategia Fortalezas-Amenazas</b> ¿Cómo podrías usar las fortalezas de la compañía para minimizar las amenazas que has identificado?
Debilidades (internas, negativas)	<b>Estrategia Debilidades-Oportunidades</b> ¿Qué acción(es) podrías tomar para minimizar las debilidades de la compañía utilizando las oportunidades que has identificado?	<b>Estrategia Debilidades-Amenazas</b> ¿Cómo podrías minimizar las debilidades de la compañía para evitar las amenazas que has identificado?

Fuente: <https://images.app.goo.gl/hPGwnTJhY7XmHh2w7>

### Balanced Score Card e Indicadores de desempeño

El cuadro de mando integral o también conocido como Balanced Scorecard es una herramienta de gestión empresarial muy útil que permite medir la evolución de las actividades de una compañía, sus objetivos estratégicos y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general.

Esta herramienta es utilizada por gerentes, jefes o supervisores, la emplean por su valor al contribuir de forma eficaz en la visión empresarial a mediano y largo plazo. El cuadro de mando integral tiene como principal función la implementación y comunicación de las estrategias en la empresa u organización. Saber establecer y comunicar la estrategia corporativa para alinear los recursos y las personas en una dirección determinada no es tarea sencilla, y un Cuadro de Mando resulta de gran ayuda para lograrlo. A través de sus indicadores de control, financieros y no financieros, se obtiene información periódica para un mejor seguimiento en el cumplimiento de los objetivos establecidos previamente, y una visión clara del desarrollo de la estrategia. Así, y gracias a esta inteligencia empresarial, la toma de decisiones resulta más sencilla y certera, y se pueden corregir las desviaciones a tiempo. (Logicalis , 2017)

El Cuadro de Mando Integral ofrece muchas oportunidades para las organizaciones que lo aplican. Para varias empresas es fundamental actuar de manera rápida ante diversos factores que surgen en el día a día, entonces el CMI interviene de forma protagónica, debido a que facilita la toma de decisiones. La implementación de un Cuadro de Mando Integral junto a una Planificación Estratégica es aconsejable para las pequeñas y medianas empresas, pues su efectividad no se define por el tamaño de la organización sino en la forma de establecer las herramientas. Indicadores y estructura El Cuadro de Mando Integral se compone por cuatro etapas, estas sirven para recopilar información que será evaluada después. Las etapas que se mencionarán a continuación pueden variar según las necesidades y características que presenta la organización. Sin embargo, para obtener mejores resultados no se recomienda utilizar más de siete indicadores, debido a que se pueden generar confusiones.

**Figura 12**  
Cuadro de mando integral

PERSPECTIVA	GROWNOWNG.COM		
✓ FINANCIERA	CRECIMIENTO VENTAS Y RESULTADOS	RENTABILIDAD DE VENTAS, CAPITAL E INVERSIÓN	EQUILIBRIO LIQUIDEZ Y AUTONOMIA
✓ VALOR CLIENTE	PRECIOS RENTABILIDAD Y CUOTA MERCADO	SERVICIO FIDELIZACIÓN Y SATISFACCIÓN	PRODUCTO IMAGEN MARCA Y CALIDAD
✓ ORGANIZACIÓN INTERNA	OPERACIONES PRODUCTIVIDAD, COSTES Y MERMAS	LOGÍSTICA INTERNA PLAZO DE SERVICIO, INCIDENCIAS ..	ESTRUCTURA EFICIENCIA, COSTES ÓPTIMOS, INNOVACIÓN
✓ INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE	PERSONAS CAPACITACIÓN SATISFACCIÓN, ADECUACIÓN	HERRAMIENTAS INVERSIÓN EN FORMACIÓN, DIGITALIZACIÓN	ORGANIZACIÓN POLITICAS RRHH, PRODUCTIVIDAD INTERNA

Fuente: <https://images.app.goo.gl/mBH9WQCpS8ELFvj6>

### 1) Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

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

### 2) Perspectiva de procesos internos

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

### **3) Perspectiva del cliente**

La satisfacción del cliente como indicador, sea cual sea el negocio de la compañía, se configura como un dato a considerar de gran transcendencia. Repercutirá en el posicionamiento de la compañía en relación al de su competencia, y reforzará o debilitará la percepción del valor de la marca por parte del consumidor.

### **4) Perspectiva financiera**

Refleja el propósito último de las organizaciones comerciales con ánimo de lucro: sacar máximo partido de las inversiones realizadas. Desde el punto de vista de los accionistas, se mide la capacidad de generar valor por parte de la compañía y, por tanto, de maximizar los beneficios y minimizar los costes. (Maximiliano, 2008)

#### **Implementación del cuadro de mando integral**

La primera etapa corresponde al diseño de la estrategia, el diseño se inicia con un análisis de la situación actual que permite saber dónde se encuentra la empresa y hacia dónde se dirige, lo que se conoce como misión y visión corporativas. Posteriormente, se define la estrategia, la manera cómo la compañía irá avanzando hacia la visión, y se establecen los objetivos, más concretos y cercanos en el tiempo. La determinación de los indicadores será un punto clave para monitorizar correctamente el desarrollo del proceso y evaluar los resultados de las acciones. Toda la organización deberá conocer los detalles del plan estratégico y la hoja de ruta, con el fin de alinear esfuerzos en una única dirección y con un solo propósito. La transparencia y la consistencia constituyen dos valores que guiarán los procedimientos (García, 2018).

#### **Indicadores**

##### **1) Perspectivas de aprendizaje y crecimiento**

La administración de la compañía a menudo se ve obligada a usar indicadores que muestran procesos incompletos que son contrarios a los KPIs finales. Como es sabido, el alto nivel profesional y educativo de los empleados del departamento de desarrollo estratégico no garantiza que la empresa complete gran cantidad de proyectos de innovación con éxito, así como grandes inversiones en el negocio no garantiza el éxito.

✓ Gastos por investigación e innovación





- ✓ Peso específico de los gastos en investigación e innovación dentro del importe total de los gastos
- ✓ Peso específico de los gastos en mejoras dentro del importe total de los gastos relacionados con las tecnologías de TI
- ✓ Duración de los proyectos de investigación e innovación
- ✓ Recursos asignados en investigación e innovación
- ✓ Inversión en formación del personal dedicado a las relaciones con los clientes
- ✓ Inversiones en innovación e investigación
- ✓ Gastos relacionados con preparación y estudio de nuevos productos
- ✓ Inversiones en exploración de nuevos mercados ✓ Frecuencia de contactos directos con clientes
- ✓ Número de patentes registradas
- ✓ Tiempo promedio en el que las patentes de la empresa están vigentes
- ✓ Número de ideas racionales y creativas por empleado
- ✓ Costo promedio de capacitación por empleado
- ✓ Índice de satisfacción del empleado
- ✓ Gastos de marketing por cliente
- ✓ Tasa de confianza del empleado para la empresa
- ✓ Peso específico de los empleados que no han alcanzado cierta edad dentro del número total de empleados
- ✓ Gastos no productivos por cliente
- ✓ Peso específico de productos nuevos dentro de la cantidad total de productos

## **2) Perspectivas de procesos internos**

De forma similar a la perspectiva del cliente, los indicadores deben evaluar la condición actual de la empresa y los cambios en los procesos internos durante un determinado período de tiempo.



- ✓ Peso específico de los gastos administrados dentro de los ingresos totales
- ✓ Tasa de órdenes completadas a tiempo
- ✓ Tasa promedio de rendimiento de mano de obra y producto
- ✓ Tiempo de desarrollo promedio de un nuevo producto
- ✓ Tiempo promedio desde que se realiza el pedido hasta que se completa
- ✓ Frecuencia del proveedor
- ✓ Tiempo promedio de toma de decisiones
- ✓ Rotación de activos materiales
- ✓ Crecimiento de la productividad laboral
- ✓ Eficiencia de los sistemas de información
- ✓ Aumento del número de sistemas y equipos informáticos
- ✓ Peso específico de los gastos en los Sistemas de TI dentro del monto total de los gastos administrativos (más información sobre IT KPI)
- ✓ Emisión de sustancias peligrosas para el medio ambiente
- ✓ Influencia de los productos de la empresa en el entorno externo
- ✓ Gastos relacionados con la corrección de errores en las decisiones gerenciales
- ✓ Número de órdenes ejecutivas apropiadas
- ✓ Gastos administrativos por empleado

### 3) Perspectiva del cliente

Dependiendo de la situación (estrategia y factores de éxito importantes), la empresa puede requerir indicadores que reflejen la participación del producto en el volumen total de compra de los clientes, número de contactos con clientes, número de empleados que tienen clientes de contacto regular, etc.

- ✓ Número de clientes
- ✓ Cuota de mercado (%)





- ✓ Volumen de ventas anuales promedio por cliente
- ✓ Número de clientes perdidos
- ✓ Promedio de tiempo para tomar un pedido
- ✓ Número de clientes por empleado
- ✓ Peso específico de los acuerdos suscritos dentro del número total de contactos con clientes
- ✓ Satisfacción del cliente
- ✓ Lealtad del cliente
- ✓ Gastos por cliente
- ✓ Número de visitas/contactos con clientes
- ✓ Número de campañas publicitarias
- ✓ Índice de marcas comerciales
- ✓ Gastos de marketing
- ✓ Duración promedio del contacto con un cliente
- ✓ Cantidad promedio de productos enviados a un cliente
- ✓ Número de visitas de clientes a la empresa
- ✓ Tiempo promedio entre el primer contacto con el cliente y la firma del acuerdo
- ✓ Gastos anuales promedio para atender a un cliente

#### **4) Perspectiva Financiera**

Los principales indicadores de rendimiento de la categoría financiera permiten realizar análisis comparativos de diferentes departamentos de la empresa. Se recomienda comparar los resultados obtenidos con los indicadores promedio de la industria y los resultados obtenidos en períodos anteriores.

- ✓ Posesión de activos totales
- ✓ Rentabilidad de los activos





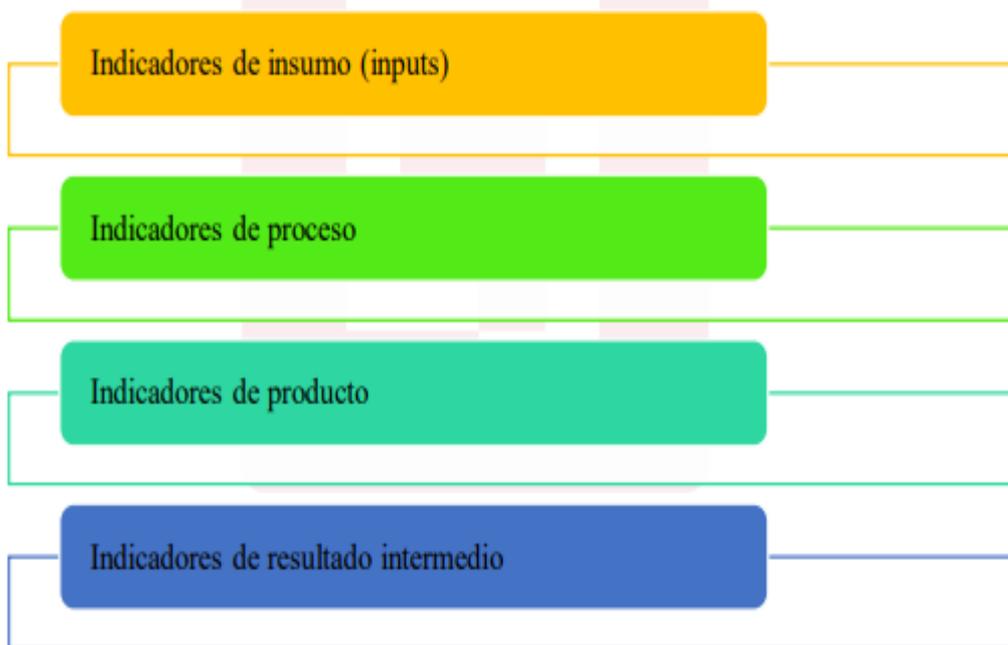
- ✓ Rentabilidad de los activos netos
- ✓ Relación del capital accionario con los activos totales propios
- ✓ Proporción de productividad del capital
- ✓ Eficiencia de los activos
- ✓ Rentabilidad de la inversión
- ✓ Precio de mercado por acción
- ✓ Volúmenes de ventas para nuevos productos/servicios
- ✓ Valor del activo para un empleado
- ✓ Eficiencia de trabajo del personal
- ✓ Ingreso marginal por empleado
- ✓ Valor agregado por un empleado
- ✓ Ingresos por empleado
- ✓ Ingresos por nuevos productos/servicios
- ✓ Eficiencia de los volúmenes de venta
- ✓ Proporción de ingreso marginal ✓ Flujo de efectivo ✓ Gastos totales (Garzón Peña,

2018)

### Indicadores desde el punto de vista de la etapa del proceso productivo



**Figura 13**  
*Tipos de indicadores*



Fuente: <https://images.app.goo.gl/dd4iRrC8JppJWobK6>

### **Indicadores de insumo (inputs)**

Cuantifica los recursos tanto físicos como humanos, y/o financieros utilizados en la producción de los bienes y servicios. Estos indicadores generalmente están dimensionados en términos de gastos asignados, número de profesionales, cantidad de horas de trabajo utilizadas o disponibles para desarrollar un trabajo, días de trabajo consumidos, etc.

Estos indicadores son muy útiles para dar cuenta de cuantos recursos son necesarios para el logro final de un producto o servicio, pero por sí solos no dan cuenta de si se cumple o no el objetivo final. Indicadores de insumo (inputs) Indicadores de proceso Indicadores de producto Indicadores de resultado intermedio

### **Indicadores de proceso**

Se refieren a aquellos indicadores que miden el desempeño de las actividades vinculadas con la ejecución o forma en que el trabajo es realizado para producir los bienes y servicios, tales como procedimientos de compra (días de demora del proceso de compra) o procesos tecnológicos (número de horas de los sistemas sin línea atribuibles al equipo de soporte).

### **Indicadores de producto**



Muestra los bienes y servicios de manera cuantitativa producidos y provistos por un organismo público o una acción gubernamental. Es el resultado de una combinación específica de insumos por lo cual dichos productos están directamente relacionados con ellos.

### **Indicadores de resultado intermedio**

Son cambios en el comportamiento o estado o certificación de los beneficiarios una vez recibidos los bienes o servicios. (Armijo, 2011)

### **Autoevaluación 2**

1. ¿El tablero de mando integral tiene diversas funciones, cuáles son?
2. Explique el término Balanced Score Card
3. Explique las diferentes perspectivas estratégicas del BSC
4. Explique la diferenciación entre las perspectivas estratégicas.
5. ¿Cómo se debe elaborar un Balanced Score Card?
6. ¿De qué manera se puede definir la propuesta estratégica?
7. ¿Qué es lo que se considera como perspectiva del crecimiento y aprendizaje?
8. Explique los conceptos de indicadores de gestión o KPI
9. Realice una breve explicación de los tipos de indicadores
10. Realice un ejemplo de cada tipo de indicadores de gestión

### **Resumen de la Unidad 2**

El Balanced Scorecard (BSC) es un marco de gestión estratégica que proporciona una visión integral del desempeño organizacional al alinear objetivos estratégicos con indicadores clave de rendimiento (KPIs) en cuatro perspectivas principales: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Este enfoque equilibrado permite a las organizaciones evaluar su desempeño desde múltiples perspectivas, no solo financiera, lo que brinda una imagen más completa de su éxito y facilita la toma de decisiones informadas.



En la perspectiva financiera, los KPIs se centran en medir el rendimiento financiero de la organización, como ingresos, rentabilidad, retorno sobre la inversión, entre otros. Estos indicadores proporcionan información sobre la salud financiera de la empresa y su capacidad para generar valor para los accionistas.

La perspectiva del cliente se enfoca en entender y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Los KPIs en esta área pueden incluir la satisfacción del cliente, la lealtad, la retención de clientes y la cuota de mercado. Estos indicadores son fundamentales para evaluar la competitividad de la empresa y su capacidad para mantener relaciones sólidas con los clientes.

En la perspectiva de procesos internos, los KPIs se centran en medir la eficiencia y efectividad de los procesos clave de la organización. Esto puede incluir la calidad del producto o servicio, la eficiencia operativa, el tiempo de entrega y la innovación. Estos indicadores ayudan a identificar áreas de mejora y optimización de procesos para aumentar la productividad y la calidad.

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, los KPIs se centran en la capacidad de la organización para desarrollar y aprovechar su capital humano, tecnológico y de innovación. Esto puede incluir la capacitación y desarrollo de empleados, la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos, la adopción de tecnología y la capacidad de innovación. Estos indicadores son fundamentales para impulsar la capacidad de la organización para adaptarse y prosperar en un entorno empresarial en constante cambio.

El Balanced Scorecard y los indicadores de gestión (KPIs) proporcionan un marco completo y equilibrado para evaluar el desempeño organizacional desde múltiples perspectivas, lo que permite a las organizaciones tomar decisiones estratégicas informadas y alcanzar sus objetivos a largo plazo. La selección y medición adecuada de los KPIs son fundamentales para el éxito de esta metodología, ya que proporcionan información valiosa sobre el rendimiento y la dirección estratégica de la organización.

### 8.3. UNIDAD 3 PROPUESTA ESTRATÉGICA

#### Análisis matricial

En la planificación estratégica, las matrices de acción cruzada son herramientas útiles para analizar la relación entre diferentes elementos internos o externos de una organización. Estas matrices proporcionan una visión detallada de cómo ciertos factores interactúan entre sí y cómo pueden influir en la estrategia general de la empresa. A continuación, realizaremos un análisis extenso de algunas de las matrices de acción cruzada más comunes utilizadas en la planificación estratégica, acompañadas de ejemplos y tablas para una mejor comprensión.

#### Matriz FODA-Cruzada

La matriz FODA-Cruzada es una combinación de dos herramientas analíticas: el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y la matriz cruzada. Esta matriz ayuda a identificar las estrategias clave que una organización puede implementar para aprovechar sus fortalezas y oportunidades, así como para abordar sus debilidades y amenazas.

**Tabla 1**  
*Ejemplo de Matriz FODA-Cruzada*

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Estrategia FO	Estrategia FA
Debilidades	Estrategia DO	Estrategia DA

En esta tabla, cada cuadrante representa una estrategia específica:

- Estrategia FO: Utiliza las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades externas.
- Estrategia FA: Utiliza las fortalezas de la organización para enfrentar las amenazas externas.
- Estrategia DO: Aborda las debilidades internas para aprovechar las oportunidades externas.



- Estrategia DA: Aborda las debilidades internas para enfrentar las amenazas externas.

### Matriz de Ansoff

La matriz de Ansoff, también conocida como matriz de crecimiento, explora las opciones estratégicas para el crecimiento de una empresa en términos de productos y mercados. Se basa en dos dimensiones: productos (nuevos o existentes) y mercados (nuevos o existentes).

**Tabla 2**

*Ejemplo de Matriz de Ansoff*

	<b>Mercados Existentes</b>	<b>Nuevos Mercados</b>
Productos Existentes	Estrategia de Penetración de Mercado	Desarrollo de Mercado
Nuevos Productos	Desarrollo de Productos	Diversificación

- Estrategia de Penetración de Mercado: Consiste en aumentar la participación en el mercado actual con los productos existentes.
- Desarrollo de Mercado: Implica la introducción de productos existentes en nuevos mercados.
- Desarrollo de Productos: Involucra la introducción de nuevos productos en los mercados existentes.
- Diversificación: Se refiere a la introducción de nuevos productos en nuevos mercados.

### Matriz GE (General Electric)

La matriz GE evalúa el atractivo y la posición competitiva de diferentes unidades de negocio dentro de una organización. Se basa en dos dimensiones: atractivo del mercado y fortaleza competitiva de la unidad de negocio.

**Tabla 3**

*Ejemplo de Matriz GE*

	<b>Alto Atractivo de Mercado</b>	<b>Medio Atractivo de Mercado</b>	<b>Bajo Atractivo de Mercado</b>
Fuerte Posición Competitiva	Invertir y Crecer	Mantener y Proteger	Seleccionar y Concentrar



	<b>Alto Atractivo de Mercado</b>	<b>Medio Atractivo de Mercado</b>	<b>Bajo Atractivo de Mercado</b>
<b>Posición Competitiva Media</b>	Crecer Selectivamente	Proteger y Defender	Desinvertir o Liquidar
<b>Débil Posición Competitiva</b>	Cosechar o Salir	Desinvertir o Liquidar	Desinvertir o Liquidar

- **Invertir y Crecer:** Implica invertir recursos significativos para aprovechar las oportunidades en mercados atractivos.
- **Cosechar o Salir:** Sugiere retirarse o reducir la inversión en mercados poco atractivos donde la posición competitiva es débil.

Estas matrices de acción cruzada son herramientas poderosas que ayudan a las organizaciones a tomar decisiones estratégicas informadas al considerar múltiples factores y sus interacciones. Sin embargo, es importante recordar que estas herramientas deben adaptarse a las necesidades específicas de cada organización y contexto empresarial.

### Estrategias y Objetivos corporativos

La planificación estratégica es un proceso fundamental para cualquier organización, ya que establece la dirección a largo plazo y define cómo la empresa va a alcanzar sus objetivos. Dentro de este proceso, las estrategias y los objetivos corporativos juegan un papel crucial. A continuación, se realizará un análisis detallado de las estrategias y objetivos corporativos en la planificación estratégica:

#### Estrategias Corporativas

Las estrategias corporativas son decisiones a nivel organizacional que guían el rumbo general de la empresa. Estas estrategias se centran en la asignación de recursos y la definición del alcance de la empresa. Algunas de las estrategias corporativas comunes incluyen:

- **Diversificación:** Implica la expansión de la empresa en nuevos mercados o industrias. Puede ser diversificación relacionada (entrar en industrias similares a las actuales) o no relacionada (entrar en industrias no relacionadas).

- **Integración Vertical:** Involucra la adquisición o control de empresas a lo largo de la cadena de valor, desde la producción hasta la distribución.
- **Expansión Geográfica:** Se refiere a la expansión de la presencia de la empresa en nuevos mercados geográficos, ya sea a nivel nacional o internacional.
- **Alianzas Estratégicas:** Implica colaboraciones con otras empresas para aprovechar oportunidades de mercado o compartir recursos y capacidades.
- **Enfoque en Costos o Diferenciación:** Se refiere a la elección de competir en base a costos bajos o a la diferenciación del producto o servicio ofrecido.

## Objetivos Corporativos

Los objetivos corporativos son metas específicas que la empresa desea lograr para avanzar hacia su visión y misión. Estos objetivos proporcionan una guía clara para las acciones y decisiones de la empresa. Algunos ejemplos de objetivos corporativos pueden ser:

- **Crecimiento de Ingresos o Cuota de Mercado:** Establecer metas para aumentar los ingresos totales o la participación en el mercado.
- **Rentabilidad:** Establecer objetivos para mejorar la rentabilidad de la empresa, ya sea aumentando los márgenes de beneficio o reduciendo los costos.
- **Expansión de Productos o Servicios:** Establecer metas para introducir nuevos productos o servicios en el mercado.
- **Desarrollo de Talento y Recursos Humanos:** Establecer objetivos para reclutar, retener y desarrollar el talento dentro de la organización.
- **Responsabilidad Social Corporativa:** Establecer metas relacionadas con prácticas éticas, sostenibilidad ambiental y responsabilidad social.

## Alcance y Coherencia

Es fundamental que las estrategias y objetivos corporativos estén alineados y sean coherentes con la visión, misión y valores de la empresa. Además, estas estrategias deben tener en cuenta el entorno externo y las capacidades internas de la organización.

## Seguimiento y Evaluación

Una vez establecidas las estrategias y objetivos corporativos, es importante realizar un seguimiento regular y evaluar su progreso. Esto permite a la empresa realizar ajustes según sea necesario y garantizar que esté en camino de alcanzar sus metas a largo plazo.

Las estrategias y objetivos corporativos son elementos fundamentales en la planificación estratégica, ya que proporcionan una dirección clara y guían las acciones de la empresa hacia el éxito a largo plazo. Es importante que estas estrategias y objetivos sean coherentes, realistas y estén alineados con la visión y valores de la organización. Además, el seguimiento y la evaluación regular son clave para garantizar que la empresa esté en el camino correcto hacia el logro de sus metas.

## Mapa estratégico

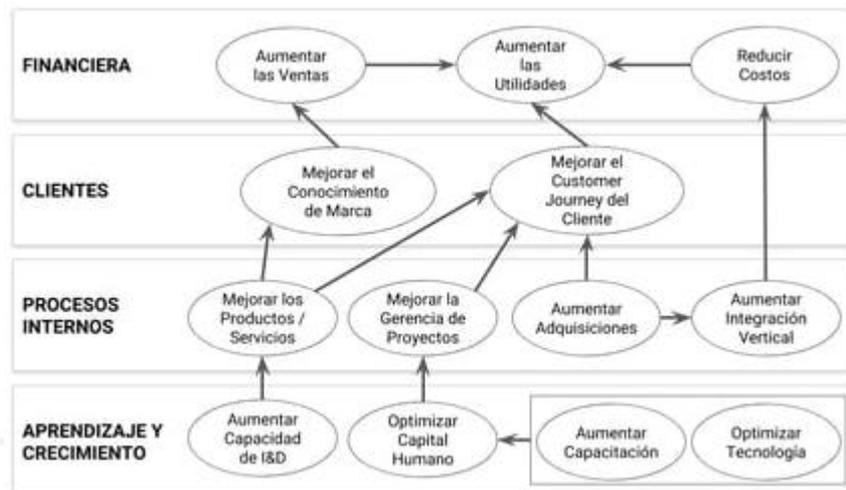
El mapa estratégico es una herramienta visual que ayuda a las organizaciones a comunicar y alinear su estrategia con sus objetivos y actividades operativas. Desarrollado por Kaplan y Norton en la década de 1990 como parte del concepto del Cuadro de Mando Integral (CMI), el mapa estratégico se ha convertido en una parte integral de la planificación estratégica en muchas empresas. A continuación, proporcionaré una completa explicación del mapa estratégico y la metodología para su elaboración:

Un mapa estratégico es una representación visual de la estrategia de una organización. Muestra la relación causal entre los objetivos estratégicos y las iniciativas que una empresa necesita implementar para lograr esos objetivos. Por lo general, se organiza en cuatro perspectivas principales, que suelen ser:

- **Financiera:** Se centra en los objetivos financieros de la organización, como el crecimiento de los ingresos, la rentabilidad y el retorno de la inversión.
- **Cliente:** Se enfoca en los objetivos relacionados con la satisfacción del cliente, la retención, la adquisición de nuevos clientes y la creación de valor para los mismos.
- **Procesos internos:** Se refiere a los procesos internos clave que la organización debe mejorar para ofrecer valor a los clientes y lograr los objetivos financieros.
- **Aprendizaje y crecimiento:** Se centra en las capacidades organizativas, el desarrollo del talento, la innovación y la tecnología que impulsan la mejora continua y la adaptación al cambio.

## Metodología para la Elaboración del mapa estratégico

**Figura 14**  
Mapa estratégico (Ejemplo)



Fuente: <https://images.app.goo.gl/rcnTnCpkoskP9xAa6>

### Identificación de los objetivos estratégicos

Comienza identificando los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas del mapa estratégico. Estos objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo (SMART).

### Establecimiento de las relaciones causa-efecto

Para cada objetivo estratégico, identifica las relaciones causa-efecto entre ellos. ¿Cómo la mejora en un área afecta a otra? Esta conexión es fundamental para comprender cómo se relacionan los objetivos estratégicos entre sí.

### Asignación de iniciativas estratégicas

Identifica las iniciativas o acciones específicas que la organización debe llevar a cabo para lograr cada uno de los objetivos estratégicos. Estas iniciativas deben ser tácticas y prácticas, y deben estar claramente relacionadas con los objetivos estratégicos.

### Diseño del mapa estratégico

Utiliza un software especializado o herramientas de dibujo para crear el mapa estratégico. Organiza los objetivos estratégicos y las iniciativas en cada una de las perspectivas del mapa estratégico, asegurándote de mostrar las relaciones causa-efecto entre ellos.

### Revisión y ajuste

Una vez que el mapa estratégico esté completo, revisa y ajusta según sea necesario. Asegúrate de que todos los objetivos estratégicos estén alineados con la visión y la misión de la organización, y que las iniciativas sean realistas y viables.

### **Importancia del mapa estratégico**

El mapa estratégico proporciona una visión clara de la estrategia de la organización y ayuda a alinear las actividades operativas con los objetivos estratégicos, permite comunicar la estrategia de la organización de manera efectiva a todas las partes interesadas, incluidos los empleados, los inversores y los clientes. Ayuda a la alta dirección a tomar decisiones informadas sobre la asignación de recursos y la dirección futura de la organización. Facilita la evaluación y el seguimiento del progreso hacia los objetivos estratégicos, lo que permite realizar ajustes según sea necesario.

El mapa estratégico es una herramienta poderosa para visualizar y comunicar la estrategia de una organización. Su elaboración requiere un proceso estructurado que involucra la identificación de objetivos estratégicos, la definición de relaciones causa-efecto y la asignación de iniciativas estratégicas. Un mapa estratégico bien elaborado proporciona una guía clara para la toma de decisiones y el seguimiento del progreso hacia los objetivos estratégicos de la organización.

### **Autoevaluación 3**

1. ¿Qué es lo que usted considera como estrategia corporativa?
2. ¿Qué es lo que usted considera como objetivo corporativo?
3. Explique la importancia de determinar los cuadrantes de las matrices de acción cruzada.
4. Deducir cuáles son los principales aspectos a considerar antes de elaborar objetivos y estrategias
5. Elaborar un ejemplo de listado de estrategias corporativas
6. Definir la diferencia entre estrategia y objetivo
7. ¿Cuáles son los principales indicadores de una estrategia corporativa?
8. ¿Cómo se pueden interpretar los resultados de las matrices de acción cruzada?
9. ¿De qué forma se elabora un mapa estratégico?
10. ¿Explique la utilidad de un mapa estratégico para una empresa?

### Resumen de la Unidad 3

El estudio y análisis de estrategias corporativas, objetivos corporativos y mapas estratégicos es esencial para una planificación estratégica efectiva en cualquier organización. Las estrategias corporativas representan las decisiones de alto nivel que guían la dirección general de la empresa, como la diversificación, la integración vertical o la expansión geográfica.

Estas estrategias deben evaluarse cuidadosamente en función de la viabilidad y el impacto potencial en relación con los recursos y el entorno competitivo de la empresa. Por otro lado, los objetivos corporativos son metas específicas que la organización se propone alcanzar para avanzar hacia su visión y misión.

Estos objetivos deben ser SMART: específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo. Representan la guía clara para las acciones y decisiones de la empresa, y deben estar alineados con la estrategia corporativa.

El mapa estratégico, por su parte, es una herramienta visual que muestra la relación causal entre los objetivos estratégicos y las iniciativas necesarias para alcanzarlos. Organizado en diferentes perspectivas, como financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, el mapa estratégico ayuda a comunicar la estrategia de la organización y proporciona una guía para la toma de decisiones y la asignación de recursos. El proceso de elaboración de un mapa estratégico implica identificar objetivos estratégicos, establecer relaciones causa-efecto entre ellos y asignar iniciativas específicas.

Es importante, comprender y analizar estos elementos son fundamentales para desarrollar y ejecutar una estrategia que conduzca al éxito a largo plazo, asegurando la alineación entre las estrategias y objetivos corporativos y representándolos visualmente a través del mapa estratégico para una comunicación clara y efectiva de la dirección estratégica de la organización.

