

GUÍA METOLÓGICA

ADMINISTRACIÓN
DE LA CARTERA
CARRERA ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS



AUTOR: LCDO. LEONARDO CARRIÓN
2020



*INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO JAPON
GUÍA DE APRENDIZAJE*



**INSTITUTO TECNOLÓGICO
SUPERIOR JAPÓN**

***GUÍA
METODOLÓGICA
DE***

ADMINISTRACIÓN DE LA CARTERA

LICDO. LEONARDO CARRIÓN H. MBA

ADMINISTRACIÓN 2020

AMOR AL CONOCIMIENTO

www.itsjapon.edu.ec



1. IDENTIFICACIÓN DE LA CATEDRA

Nombre de la asignatura: ADMINISTRACIÓN DE CARTERA	Horas: 50 horas clase
Objetivos de la materia Desarrollar habilidades humanas, de conocimiento y tecnológicas, para poder realizar un plan estratégico que permita el desarrollo organizacional a través de los planes de trabajo, aplicando las tres fases: formulación, implementación y evaluación de la estrategias, en un entorno globalizado, caracterizado por diferentes oportunidades políticas, económicas financieras y ambientales que busquen y logren el crecimiento y rentabilidad como visión de una empresa en lo referente a oferta de productos y servicios	
RESULTADO DEL APRENDIZAJE <ul style="list-style-type: none"> Identifica el estudio sistemático de la gestión Estratégica fase filosófica, y su aplicación empresarial Analiza e identifica el elemento fundamental, el uso racional de los recursos orientados a satisfacer los requerimientos de los clientes internos y externos Identifica y aplica el proceso operativo de los modelos de planes estratégicos Controla por medio de una herramienta Balanced Scorecard o cuadro de mando integral para la toma de decisiones gerenciales empresariales. 	
Nombre del docente: Lcdo. Leonardo Humberto Carrión Hurtado MBA	

Unidades	Competencias por desarrollar	Resultados de aprendizaje	Actividades	Tiempo de ejecución
Ámbito del entorno empresarial	Conocer y aplica el ámbito de la gestión estratégica entorno genérico y específico Identificar las etapas de la gestión estratégica			1era semana
Etapas de la gestión estratégica	Identifica los modelos de gestión estratégico		Exposiciones orales sobre los temas de las unidades	2da semana
Modelos de planificación estratégica	Determina como realizar el direccionamiento estratégico, como declarar la Visión, la		Foro de discusión sobre diferentes temas relacionado a la gestión estratégica	3ra semana



INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO JAPON
GUÍA DE APRENDIZAJE

Dirección Estratégica	Misión, los valores corporativos	Conocer la importancia de la gestión estratégica en las organizaciones	Leer temas específicos y sobre los cuales deben resolver crucigramas	4ta semana
Análisis del entorno	Hacer un diagnóstico interno y externo, uso de matrices, FODA, PESTEL, BCG	Define cuales son las etapas de un proceso de gestión estratégica Identifica el estudio sistemático de la gestión Estratégica fase filosófica, y su aplicación empresarial	Realizar un documento de planificación estratégica	5ta y 6ta semana
Estrategias	Establecer que estrategias se pueden considerar			8va semana
Planes de acción	Los planes de acción a ejecutar y su presupuesto y herramientas de ayuda como el CMI			9na semana
Evaluación				10 semana
CMI	Define como realizar un plan estratégico			

Conocimientos previos o pre-requisitos:

Administración

Marketing

Contabilidad

Matemáticas financieras



INDICE DE UNIDADES TEÓRICAS

Contenido

UNIDAD 1 AMBITO DEL ENTORNO EMPRESARIAL.....	6
1. La empresa y su análisis	6
1.1. El entorno genérico.	6
1.2. El entorno específico.	7
1.3. El ser humano en la organización.	7
1.3.1. Conocerse a si mismo.....	7
UNIDAD 2 LA GERENCIAY SUS CLASES.....	9
2.1. Tipos de Gerencia	9
2.1.1. Gerencia Patrimonial.....	9
2.1.2. Gerencia Política.....	9
2.1.3. Gerencia por Objetivos.....	9
2.2. Gerencia estratégica.....	10
UNIDAD 3 ETAPAS DE LA GESTION ESTRATEGICA	11
3.1. Etapas de la gestión estratégica	11
3.1.1. Formulación de la estrategia	11
3.1.2. Implementación de la estrategia	11
3.1.3. Evaluación de la estrategia.	12
UNIDAD 4 MODELOS DE GESTION ESTRATEGICA.....	13
4.1. Modelos de gestión estratégica.....	13
4.1.1. Modelo de Fred David	13
4.1.2. Modelo de Arthur Thompson	13
4.1.3. Modelo de Tomas Weelen.....	14
UNIDAD 5 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	15
5.1. Declaración de la Visión	15
5.2. Declaración de la Misión	16
5.3. Declaración de los Valores Corporativos	17
UNIDAD 6. ANÁLISIS DEL ENTORNO	19
6.1. Matriz Foda	19
6.2. Análisis Interno.....	19
6.2.1. Fortalezas	19



INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO JAPÓN
GUÍA DE APRENDIZAJE

6.2.2.	Debilidades	19
6.3.	Análisis Externo	20
6.3.1.	Oportunidades.....	20
6.3.2.	Amenazas	20
UNIDAD 7 ANÁLISIS DEL ENTORNO		21
7.1.	MATRIZ PESTEL.....	21
7.2.	MATRIZ BCG	22
UNIDAD 8 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.....		26
8.1.	Objetivos.	26
8.2.	Estrategias	26
8.3.	Clases de estrategias	28
8.3.2.	Estrategias intensivas	28
8.3.3.	Estrategias de Diversificación	29
8.3.7.	Las 5 fuerzas de Porter	32
UNIDAD 9 PLANES DE ACCION, PRESUPUESTO Y CONTROL		35
9.1.	Táctica o Planes de Acción.....	35
9.2.	Táctica de Tiempo	35
9.3.	Tácticas de ubicación de Mercados	35
9.3.1.	Presupuesto.....	36
9.3.2.	Control y evaluación de las estrategias.....	36
UNIDAD 10. Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)		39
10.1.	Importancia	39
10.2.	Perspectivas del CMI.	39
4.	ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE	41
5.	Actividades	41
6.	Evidencias y Evaluación	41



UNIDAD 1 AMBITO DEL ENTORNO EMPRESARIAL

1. La empresa y su análisis

La empresa es un sistema abierto en constante interacción con su entorno. Los resultados de las empresas dependen de un amplio conjunto de factores exógenos que son fuentes de oportunidades y amenazas. De ahí que resulte vital para la supervivencia y el éxito de la empresa conocer y anticipar la evolución de su entorno.

Una primera clasificación del entorno consiste en distinguir entre el entorno genérico y el entorno específico; el primero agrupa a todos los elementos que afectan por igual al conjunto de las organizaciones en un tiempo y espacio dado. Mientras que el entorno específico se refiere únicamente a aquellos factores que influyen sobre el resultado de un conjunto de empresas con características comunes.

1.1. El entorno genérico.

En una economía de mercado, el entorno genérico se define por un amplio conjunto de factores que delimitan las reglas de juego y el marco general en que las empresas se van a desenvolver como son:

- **Condiciones Económicas:**
Se refiere al estado actual de la economía relacionada con inflación, ingresos, producto interno bruto, desempleo, importaciones, exportaciones, entre otros aspectos micro y macroeconómicos
- **Condiciones Socio culturales:**
Es el estado general de los valores sociales dominantes en aspectos tales como los derechos humanos y el medio ambiente natural, las orientaciones en educación y las instituciones sociales relacionadas con ella, así como los patrones demográficos, la seguridad, la migración, la emigración, entre otros
- **Condiciones político-legales:**
Se refiere al estado general de la filosofía y objetivos dominantes del partido que se encuentra en el gobierno, así como las leyes y reglamentaciones gubernamentales establecidas, el papel de la Asamblea, las instituciones del estado.
- **Condiciones tecnológicas:**
Relacionadas con el estado general del desarrollo y disponibilidad de la tecnología en el entorno, incluyendo los avances científicos en la comunicación y en la producción.
- **Condiciones ecológicas- ambientales:**
Referidas a la naturaleza y al medio ambiente natural o físico, incluyendo la preocupación por el medio ambiente.



1.2. El entorno específico.

El entorno específico hace referencia a los factores del medio ambiente que afectan de forma singular a un conjunto de empresas con características singulares:

- **Clientes:**
Constituido por los grupos de personas o instituciones que compran los bienes y/o usan los servicios de la organización.
- **Proveedores:**
Son los abastecedores específicos de la empresa, tanto de información y financiamiento, como de la materia prima que la empresa necesita para operar.
- **Competencia:**
Empresas específicas que ofertan bienes y servicios iguales o similares a los mismos grupos de consumidores o clientes.
- **Talento Humano**
Recurso primordial para el cumplimiento de los objetivos organizacionales
- **Reguladores:**
Que son las agencias y representantes gubernamentales, a nivel local, estatal y nacional, que sancionan leyes y reglamentos que afectan las operaciones de la empresa dentro de un país determinado: SRI, MRL, GAD, Superintendencia de compañías.

1.3. El ser humano en la organización.

Para tener éxito en la dirección o gerencia de cualquier empresa hay una regla básica muy importante, y fundamental, es que no puede hacerlo usted solo o sola, pues dirigir equipos de personas es una actividad cada vez más crítica del proceso, para la toma de decisiones del directivo actual. Los cambios tecnológicos y la globalización conducen a los directivos a vérselas con una complejidad e interdependencia crecientes en el manejo de los roles de los equipos. Hoy han de gestionar variedad de experiencias, de edades, multiculturalidad, virtualidad, redes horizontales y equipos interfuncionales (del mismo nivel jerárquico) frente a estructuras jerárquicas y organizaciones funcionales.

No existe ninguna fórmula fácil para dirigir a las personas que forman parte de los equipos de una empresa, en último término, las estrategias se fundan en la psicología en saber qué es lo que mueve a los seres humanos y por ello es necesario:

1.3.1. Conocerse a si mismo

Si quieres conocerte, observa la conducta de los demás; si quieres conocer a los demás, mira en tu propio corazón. Friedrich Schiller.



INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO JAPON
GUÍA DE APRENDIZAJE

Sólo después de conocernos a nosotros mismo podremos empezar a entender lo que mueve a los demás. Para conocerse uno mismo, es útil reflexionar sobre las experiencias pasadas.

- ¿Cuáles han sido nuestras victorias?
- ¿Qué factores coadyuvaron al éxito?
- ¿Qué sensaciones nos produjo el mismo?
- ¿En qué nos sentimos decepcionados?
- ¿Qué haríamos hoy de otra manera?
- ¿Sabría usted explicar en buen orden las lecciones de su vida, tanto las favorables como las desfavorables?

Los estudios sobre eficacia directiva demuestran que aprenden más quienes saben extraer las lecciones de sus propias experiencias. Una vez concluido un proyecto, un trabajo, una investigación. por ejemplo, deberíamos dedicar cierto tiempo y energías a preguntarnos:

- ¿Qué hemos aprendido de este caso?
- ¿Hubiéramos podido hacerlo mejor?
- ¿Qué haremos igual la próxima vez y qué haremos de otra manera ?.

De este modo se produce una acumulación de conocimientos:

“La experiencia de un año, repasada diez veces, puede valer por diez años de experiencias.”

Otro motivo importante para adquirir conciencia de uno mismo es que nuestras expectativas acerca de los demás vienen a ser como unos anteojos que limitan nuestras apreciaciones acerca de ellos. En muchos casos vemos lo que esperábamos ver, y no lo que ocurre en realidad. Las expectativas son factores poderosos, son como marco de referencia en que encajonamos a la conducta de los demás. Si tenemos formada la opinión acerca de fulano, zutano, mengano, perengano y perencejo colaboradores nuestros en la empresa, de que son unos perezosos, hagan lo que hagan ellos, nos parecerán perezosos. Sólo una conducta diametral opuesta a nuestras expectativas podría obligar a nuestra manera de ver las cosas, y aun así nuestra contrariedad será inevitable, porque tendremos que reconocer que nos habíamos equivocado.

Es importante que sepamos algo acerca de nosotros mismo y de nuestras expectativas antes de intentar conocer a los demás, sobre todo si nos vemos en la necesidad de motivar a los componentes de nuestro equipo de trabajo. El éxito que usted logre en lo de motivar a los demás probablemente dependerá de una reflexión sobre el alcance de lo que responda a estas dos preguntas:

- ¿Alguna vez en su vida ha cometido una estupidez?
 - ¿Han conocido alguna vez a una persona no motivada?
- ¿Qué contestaría usted a, estas preguntas: sí o no?



UNIDAD 2 LA GERENCIA Y SUS CLASES

La Gerencia tradicional es la encargada de ejecutar los planes realizados por o por orden de los dueños de una empresa. A pesar de la importancia que hasta ayer se les ha asignado a los procesos administrativos de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar y a los roles de los gerentes, la esencia de la gerencia no está en ninguna de ellas, ni siquiera en la suma de todas ellas.

La esencia de la acción gerencial hoy es imaginar, visionar, crear, innovar, integrar, hacer seguimiento, “saber ser para integrar el hacer”, lo que constituye el rasgo fundamental de la gerencia es la acción, una acción gerencial de calidad la determina la alta gerencia, la calidad está en la mente, está en el corazón del gerente, es el que tiene la responsabilidad de incidir para que se produzcan los cambios en los sistemas.

Una organización puede planificar, (tomar el futuro en consideración) sin comprometerse con una planificación (un proceso formal) incluso aunque se produzcan planes (intenciones específicas)

2.1. Tipos de Gerencia

Los tipos de gerencia se clasifican en:

2.1.1. Gerencia Patrimonial

Este tipo de gerencia es aquella que, en la propiedad, los puestos principales de formulación de principios de acción y una proporción significativa de otros cargos superiores de la jerarquía son retenidos por miembros de una familia extensa.

2.1.2. Gerencia Política

La gerencia política es menos común y al igual que la gerencia patrimonial, sus posibilidades de supervivencia son débiles en las sociedades industrializantes modernas, esta existe cuando la propiedad, en altos cargos decisivos y los puestos administrativos claves están asignados sobre la base de la afiliación y de las lealtades políticas.

2.1.3. Gerencia por Objetivos

La gerencia por objetivos se define como el punto final (meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresarial, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia.



Nombrando algunos de los objetivos que debe enfrentar la gerencia tenemos los siguientes:

- Posición en el mercado
- Innovación
- Productividad
- Recursos físicos y financieros
- Rentabilidad (rendimientos de beneficios)
- Actuación y desarrollo gerencial
- Actuación y actitud del trabajador
- Responsabilidad social

2.2. Gerencia estratégica.

(David, 2013) sobre la Gerencia estratégica expresa: “Arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Esta definición implica que la administración estratégica pretende integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener éxito de la organización”.

Es el arte de anticipar y gestionar el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro de las organizaciones.

Gestión Estratégica: Acción y efecto por parte de la gerencia de crear estrategias adaptativas que requiere el negocio para sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipativas para ser competitivo a mediano y largo plazo. (Betancourt, 2002)

Es importante señalar que la gestión estratégica es realmente una habilidad y una responsabilidad que debe poseer cada miembro de la organización en función gerencial. Ya no es un grupo de elegidos (Planificadores), quienes deciden el camino a seguir por la organización, sino que éste debe ser producto de un trabajo del equipo gerencial en el ámbito corporativo, que permitirá generar una guía para las decisiones de cada uno de los procesos o negocios funcionales de la empresa.

El proceso de Gerencia Estratégica permite a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas. Este enfoque a la toma de decisiones puede ser un método efectivo para sincronizar un funcionamiento de equipo entre todos los gerentes y empleados. Este beneficio solamente puede llegar a crear la diferencia entre un negocio con éxito y un negocio fracasado.

La utilización de los conceptos y técnicas de GE puede dar lugar a numerosos beneficios. Ante todo, dicho proceso permite que una organización este en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.



UNIDAD 3 ETAPAS DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA

3.1. Etapas de la gestión estratégica

Fred David indica que el proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: la formulación de la estrategia, implementación y evaluación: se analiza en que consisten

3.1.1. Formulación de la estrategia

“Consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán” (David, 2013)

“La creación de una estrategia es fundamental en una actividad de espíritu emprendedor, impulsa el mercado y por ende el cliente; las cualidades esenciales son: un talento para capitalizar las oportunidades de mercados emergentes y las necesidades en evolución de los clientes; una inclinación hacia la innovación y la creatividad; un deseo de tomar riesgo de manera prudente, y un fuerte sentido de lo que se necesita hacer para acrecentar y fortalecer los negocios” (Thompson Arthur; Gamble John; Peteraf Margaret; Strickland A, 2012)

Esta etapa de la Gerencia Estratégica con lleva a la definición de la meta de la organización, llevando una análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, es decir un análisis interno y externo.

3.1.2. Implementación de la estrategia

“La implementación de la Estrategia implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia, crear una estructura organizacional eficaz, modificar las actividades de la comercialización, preparar presupuestos, elaborar sistemas de información y usarlos, así como vincular la remuneración de los empleados con los resultados de la organización. (David, 2013)

“La ejecución de la estrategia se refiere al ejercicio administrativo de supervisar su logro actual, de hacer que funcione bien, de mejorar la competencia con que se está realizando y de mostrar un progreso medible en la consecución de objetivos propuestos” (Thompson Arthur; Gamble John; Peteraf Margaret; Strickland A, 2012)

Esta etapa se suele considerar la más difícil de la administración estratégica y requiere dedicación y sacrificios por parte de los dirigentes de la organización.

El éxito de la aplicación de las estrategias radica en la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados.



3.1.3. Evaluación de la estrategia.

Los gerentes definitivamente deben saber cuándo no están funcionando bien determinadas estrategias; la evaluación de la estrategia es el medio fundamental para obtener esta información.

Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son:

- ✓ Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes.
- ✓ Medición del desempeño
- ✓ Aplicación de acciones correctivas



UNIDAD 4 MODELOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

4.1. Modelos de gestión estratégica

La mejor manera de estudiar y aplicar el proceso de GE consiste en usar uno de sus modelos. No es ciertamente una fórmula mágica para el éxito, pero sí representa un enfoque práctico y claro para la evaluación de estrategias en situaciones reales. En él se presenta una interrelación entre los componentes más importantes del proceso.

Existen varios modelos de gerencia estratégica con diferentes criterios, pero cada uno de ellos debe ser adaptado a las diferentes empresas que los usen.

4.1.1. Modelo de Fred David

Fred David propone el siguiente “modelo”:

Paso 1. Identificar la Visión, Misión, Objetivos y estrategias existentes de la empresa

Paso 2. Elaborar declaraciones de la Visión y la Misión de la empresa.

Paso 3. Identificar las oportunidades y amenazas externas de la empresa

Paso 4. Elaborar una matriz de perfil competitivo (MPC)

Paso 5. Elaborar una matriz de evaluación del factor externo (EFE)

Paso 6. Identificar las fortalezas y debilidades internas de la empresa

Paso 7. Elaborar una matriz de evaluación del Factor interno. (EFI) (David, 2013)

Paso 8. Preparar una Matriz FODA, una matriz de Posición Estratégica y evaluación de la acción.

Paso 9. Recomendar estrategias específicas y objetivos a largo plazo

Paso 10. Especificar la manera de implantar las recomendaciones y los resultados que se esperan. (David, 2013)

4.1.2. Modelo de Arthur Thompson

“El modelo o proceso de GE se puede resumir en doce pasos, los cuales pueden ayudarle a preparar un análisis:

1. Establecer los objetivos, estrategias y la visión actual.
2. Realizar investigación externa a con el objeto de identificar amenazas y oportunidades ambientales.
3. Realizar investigación interna con el objeto de identificar fortalezas y debilidades de la empresa.
4. Fijar la misión de la empresa.



5. Llevar a cabo análisis de formulación de estrategias con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles.
6. Fijar objetivos.
7. Fijar estrategias.
8. Fijar metas.
9. Fijar políticas.
10. Asignar recursos.
11. Analizar bases internas y externas para estrategias actuales.
12. Medir los resultados y tomar las medidas correctivas del caso. (Thompson Arthur; Gamble John; Peteraf Margaret; Strickland A, 2012)

4.1.3. Modelo de Tomas Weelen

Modelo Thomas Wheelen plantea la siguiente estructura del modelo de gerencia estratégica.

I Análisis ambiental (Recolección de información)

- A. Externa: Oportunidades y amenazas
- B. Ambiente Social: Fuerzas generales
- C. Ambiente industrial: análisis de la industria
- D. Interna: Fortaleza y debilidades
- E. Estructura: cadena de mando
- F. Cultura: creencias, expectativas y valores
- G. Recursos: Activos, destrezas conocimientos y competencias

II Formulación de la estratégica (Desarrollo de planes a largo plazo)

- A. Misión: razón de existir
- B. Objetivos: Qué resultados se lograrán y cuando
- C. Estrategias: Plan para lograr la misión y los objetivos
- D. Políticas: Directrices amplias para la toma de decisiones

III Implementación de la estratégica (Puesta en marcha de la estrategia)

- A. Programas: Actividades necesarias para cumplir el plan
- B. Presupuestos: Costo de los programas
- C. Procedimientos: Secuencia de pasos necesarios para lograr el trabajo

IV Evaluación y control (Supervisión del desempeño)

- A. Desempeño: Resultados reales (Wheelen Thomas; Hunger David, 2014)



UNIDAD 5 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

“El azar solamente favorece a las mentes que se encuentran preparadas”

Louis Pasteur

5.1. Declaración de la Visión

“Una visión sin acción es solo un sueño. Una acción sin visión, carece de sentido.

Una visión de futuro puesta en práctica, puede cambiar el mundo” *Joel Arthur Barker*

Lo primero que debe haber, al iniciar un proceso de Gestión Estratégica es una *Visión* clara de adonde se quiere llegar. Lamentablemente, mucha gente, no solo en los niveles más bajos, sino incluso en los niveles más altos de las organizaciones, no tiene una visión personal y cuando no se tiene visión personal, es difícil lograr una visión compartida. Por esto vemos infinidad de negocios a la deriva.

Al no haber una visión del negocio pareciera que no hay un sitio concreto al cual se desea llegar. Esto es como cuando uno se monta en un autobús que no tiene ningún letrero afuera y no se sabe a dónde va, por lo que hay que asomarse por la ventana para ver el camino y adivinar a donde se va. Lo peor es que muchas veces uno quiere llegar rápido, para ver qué pasa y se concentra en el reloj, pero, ¿de qué sirve ir muy rápido, si se va por el camino equivocado?

Si uno se preguntará, ¿Cuál es el camino?, habría que responder que el camino lo provee la visión. La visión es un elemento tan poderoso y genera tanta energía, que nos hace capaces de realizar grandes hazañas.

Veamos el ejemplo de Simón Bolívar, que ha sido uno de los hombres más visionarios de la historia de la humanidad; Bolívar se propuso una visión en su época, de una América libre, fuerte, unida y sólida, cosa que no logró totalmente (solo logró la libertad), pero en su búsqueda consiguió cosas fabulosas que lo inmortalizaron como Libertador.

Visión de futuro

Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su organización este dentro de 5 o 10 años.

Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro.

Elementos para redactar la visión de futuro

- Debe ser formulada por líderes
- Dimensión en el tiempo
- Integradora: gerencia y colaboradores
- Amplia y detallada



- Positiva y alentadora
- Realista en lo posible
- Comunica entusiasmo
- Proyecta sueños y esperanzas
- Incorpora valores e intereses comunes
- Usa un lenguaje ennobecedor, gráfico y metafórico
- Debe ser difundida interna y externamente

5.2. Declaración de la Misión

Misión es una declaración duradera de propósitos que distingue a una organización de otras similares. Es un compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias

Un primer paso importante en el proceso de formular una misión es llegar a la definición de negocio de la organización. En esencia, la definición responde estas interrogantes:

“. ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cuál será? . ¿Cuál debe ser?”.

Las respuestas guían la formulación de la misión. Para responder la pregunta, “.Cual es nuestro negocio?” una empresa debe definir su negocio en términos de tres dimensiones: a quien se esta satisfaciendo (a que grupos de clientes); que se esta satisfaciendo (que necesidades de los clientes), y como se están satisfaciendo las necesidades de los clientes (mediante cuales habilidades, conocimiento o competencias distintivas. (Wil Charles; Jones Gareth, 2015, p.14)

La Misión, que lleva a conocer ¿Qué hacer?, ¿Para qué hacerlo? y ¿Para quién hacerlo?. Una misión debe estar en función del paquete de valor que se entrega al cliente y no en función de la riqueza personal de los accionistas, como ya lo dijimos; una misión en función del paquete de valor al cliente, es una misión que dice claramente que es lo que hay que hacer, para que hacerlo y quien recibe el beneficio de ese paquete.

Cuando se habla del paquete de valor al cliente, se hace acerca de: *la atención que le brinda la organización, en términos de productos y servicios, a la percepción del cliente sobre la satisfacción de una necesidad específica*. Este elemento refuerza la idea de que los gerentes de hoy en día son gerentes de percepciones.

Una buena misión debe reflejar las expectativas de sus clientes. Es el cliente y solo el cliente quien decide lo que es una organización.

La misión describe la naturaleza y el negocio al cual se dedica le organización



Elementos integrantes de una misión

- Clientes: ¿cuáles son los más importantes?
- Productos o servicios ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la empresa y en qué forma deben ser proporcionados?
- Mercados. ¿Cuál es el alcance de la competencia
- Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad ¿
- ¿Cuál es la actitud de la organización con relación a metas económicas?
- Preocupación por la imagen pública. ¿Qué imagen aspira la organización?

Lo importante no es lo que uno cree que le está dando al cliente, sino lo que el cliente percibe que está recibiendo.

5.3. Declaración de los Valores Corporativos

Otro proceso clave de la Gestión Estratégica son los *Valores Nucleares*. Los valores son los que le dan la rectitud del camino a la visión, para hacer que la misma valga la pena.

Los valores son “el conjunto de postulados, creencias y compromisos que rigen la vida de todos los integrantes de la organización” (Münch Galindo, 2014, p.11). Son principios que definen la actuación de los individuos en la organización. Los valores deben convertirse en actitudes y conductas y deben ser compartidos y practicados por todos los miembros de la empresa.

Una organización que no es capaz de manejarse sobre la base de valores corre el riesgo de perder competitividad. Cuando se habla de valores nucleares, se está hablando de aquellos pocos valores básicos que deben guiar nuestra conducta diaria en la organización.

Los valores de una empresa expresan como deben comportarse directivos y empleados, como deben hacer negocios y que tipo de organización deben construir para ayudar a la empresa a lograr su misión.

Cada empresa debe seleccionar, de acuerdo con la naturaleza de esta, cual es ese conjunto de valores claves para el trabajo cotidiano. Es necesario que la organización revise el conjunto de valores actuales y discuta con seriedad, cuáles deben ser los valores nucleares para practicar y realizar los procesos necesarios para hacer la sustitución de estos.

Al ser difundidos los valores se convierten en actitudes, y las actitudes en conductas, y las conductas del personal influyen en los resultados que la empresa desea lograr.

Los valores definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos, por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

Toda organización implícita o explícitamente tiene un conjunto de valores corporativos, no existe una organización neutra, sin valores, por ello en un proceso de planeación



INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO JAPON
GUÍA DE APRENDIZAJE

estratégica, los valores son analizados, ajustados o redefinidos y posteriormente divulgados como parte de dicho proceso.

Ejemplos de valores:

Orientación a resultados de una manera eficiente, anticipándose a situaciones y respondiendo al cambio de manera proactiva.

Potenciar el talento colectivo, contando con un abanico de marcas que son inclusivas en busca de la excelencia en su labor de refrescar el mundo.

Investigación e innovación tecnológica constante, dando calidad en los productos y servicios que desarrolla. Con lealtad e integridad trabajando con empatía con el usuario y teniendo como objetivo una contribución social positiva avanzando con visión para lograr metas agresivas.

Trabajo en equipo, colaborando por conseguir objetivos comunes, compartiendo la información, los conocimientos y las experiencias, haciéndolo con honestidad, respeto, transparencia y humildad para generar confianza con quien se relaciona.

Gestión ética en busca de un crecimiento sostenible basado en la responsabilidad, la transparencia, la empatía, la cooperación y el diálogo, impulsando el talento y trabajando constantemente en medidas que reduzca el impacto en el medio ambiente.



UNIDAD 6. ANÁLISIS DEL ENTORNO

6.1. Matriz Foda

Un paso fundamental que la metodología de PE provee para la definición de los Objetivos Estratégicos tiene que ver con el antiguo y clásico análisis del ambiente externo y del ámbito interno, o también denominado “FODA”. Este básicamente consiste en un análisis de las brechas institucionales que deben ser intervenidas por la entidad para el logro de los objetivos. Pueden ser producto de debilidades organizacionales, o bien de eventuales brechas que surgirán para enfrentar nuevos desafíos. Este análisis FODA permite realizar un diagnóstico dinámico de la institución (Armijo, 2009)

Una matriz FODA o análisis FODA se puede identificar por los siguientes aspectos:

- Es un diagnóstico certero y completo de una empresa o proyecto en particular.
- Se utiliza cuatro aspectos para su desarrollo: Fortaleza, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Consta de un análisis interno en donde se desarrollan los elementos fortaleza y debilidades.
- Para el análisis externo intervienen los otros dos elementos amenazas y oportunidades. (ECONOMICA, 2017)

6.2. Análisis Interno.

Se analiza las fortalezas y las debilidades

6.2.1. Fortalezas

Las fortalezas pertenecen al análisis interno sobre el producto o servicio con el que quieres emprender un negocio. Aquí entran en juego cuestiones como la capacidad de trabajo, los estudios al respecto o cuánto quieres hacer crecer tu emprendimiento. Es decir, la fortaleza es la capacidad o recurso que tienes para alcanzar tus objetivos; por lo que las preguntas que debes hacerte al respecto son cuestiones del tipo

- ¿Qué es lo que mi empresa o producto ofrece de diferencial, bien (o mejor) que otras similares?
- ¿Con qué talentos cuento?
- ¿El recurso humano de mi emprendimiento está compuesto por personas comprometidas con visión a futuro?
- ¿Cuál es el nivel académico y las habilidades interpersonales de mi equipo de trabajo?

6.2.2. Debilidades

Las debilidades también son parte del aspecto interno del producto – servicio - emprendedor que minimizan las posibilidades de éxito. Entre las debilidades más frecuentes de los emprendedores está el desconocimiento del mercado y la falta de capital



y de experiencia, a rasgos generales. En cuanto a las debilidades particulares, éstas estarán marcadas según el sector en la que se desempeñe la empresa y el equipo a cargo. Algunos de los cuestionamientos que debes realizarte en este punto son, por ejemplo:

- ¿Qué es lo que tu producto o servicio hace peor que la competencia?,
- ¿Cuáles son los motivos por los que no puedes hacer algo mejor y si estas debilidades tienen que ver con recursos insuficientes o con una mala gestión de los recursos disponibles?

6.3. Análisis Externo

6.3.1. Oportunidades

Las Oportunidades pertenecen al ámbito de las condiciones externas existentes para lograr el objetivo planteado. Analiza cuáles son las oportunidades reales que existen en este momento y a futuro. Recopila toda la información correspondiente a cómo está el mercado en el que tu empresa quiere desarrollarse:

¿Cuáles son los productos o servicios tendencia en el área?

¿Estos productos ya cumplen las necesidades de consumo?

Desde este punto también debes tener en cuenta si existen cambios tecnológicos, sociales, familiares y de consumo en general de los que podrías beneficiarte.

6.3.2. Amenazas

Las Amenazas al emprendimiento tienen que ver, al igual que las oportunidades, con lo externo a la empresa; es decir con el contexto. Las mismas variables que pueden convertir al proyecto en una oportunidad, pueden resultar una amenaza. Esto es por ejemplo si se da un cambio de estrategia en el competidor (que puede resultarte un éxito o un fracaso), el advenimiento de nueva tecnología o un cambio en los hábitos de consumo. Para minimizar el riesgo de las amenazas debes tener en cuenta, entre otras:

¿Qué cosas hacen los competidores mejor que tú?

¿Cuáles son los obstáculos (de tipo legal, impositivo o normativo) que frenan tu emprendimiento?

Y recuerda que, si bien no podrás ejercer influencia sobre estos cambios, sí puedes estar más preparado para enfrentar el riesgo que suponen y para tomar mejores decisiones.



UNIDAD 7 ANÁLISIS DEL ENTORNO

He aquí, algunas de las herramientas que facilitan este análisis:

7.1. MATRIZ PESTEL

La herramienta de análisis PESTEL es una técnica de análisis estratégico para definir el contexto de una compañía a través del análisis de una serie de factores externos. El análisis Pestel, al igual que el FODA, forman parte del marketing estratégico, que es el encargado de analizar los factores internos y externos a nuestra compañía, y cuyos resultados deberemos incluir en nuestro plan de negocio. (Parada, 2013)

Parada, también manifiesta que: esta técnica de análisis permite identificar y reflexionar, sistemáticamente sobre distintos factores de estudio, que ayuden en el análisis del entorno en el que actúa la empresa, y luego actuar estratégicamente sobre los mismos. En otras palabras, intentamos comprender lo que va a pasar en el futuro próximo y aplicarlo a favor de la empresa.

Se lo utiliza en diferentes planes: de negocio, estratégicos, marketing, financiero, crecimiento, consolidación, contingencia y reestructuración

Tabla 1
Factores PESTEL

Factores	
Políticos	Los factores políticos tienen que ver con la vida política a todos los niveles (local, regional, nacional e internacional) que puedan afectar a la actividad de tu empresa en el futuro
Económicos	Los factores económicos son aquellas cuestiones económicas actuales o futuras que pueden afectar en la ejecución de la estrategia de la empresa
Socio Cultural	Los factores socioculturales son aquellos elementos de la sociedad (cultura, religión, creencias...) que pueden afectar a tu proyecto.
Tecnológico	Los factores tecnológicos son decisivos actualmente, pues la velocidad de mejora de la tecnología de hoy es brutal.
Ecológico	Los factores ecológicos son aquellos que guardan relación directa o indirecta con el medioambiente. A priori no afectan a todos



	los sectores, pero no hay que olvidarse de ellos.
Legal	Los factores legales son todos aquellos relacionados con la obligación de cumplir las leyes establecidas. Es necesario conocer la legislación y los cambios en la normativa relacionada con tu empresa.

Fuente: (Trenza, 2018) Elaborado por autor

Ejercicio. Revisar el entorno Pestel para una empresa

7.2. MATRIZ BCG

“El Boston Consulting Group asigna un papel determinante a cada producto/línea de producto y se integra en una estrategia de cartera. El análisis de esta cartera se hace a partir de una matriz de portafolio de producto que señala en ordenadas la tasa de crecimiento del sector al que corresponden los productos, y, en abscisas la tasa de participación en el mercado. (Abascal Francisco)

“La matriz BCG es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por The Boston Consulting Group en la década de 1970, es una herramienta de análisis estratégico, específicamente de la planificación estratégica corporativa, sin embargo, por su estrecha relación con el marketing estratégico, se considera una herramienta de dicha disciplina”. De acuerdo con este método, la compañía clasifica a todos sus productos o unidades de negocios -UNE en una *matriz de portafolio de negocios* (que también se conoce como matriz de crecimiento y participación).

El método de la Matriz BCG es una herramienta bien conocida de gestión de cartera. Se basa en la teoría del ciclo de vida del producto. La Matriz BCG puede ser utilizada para determinar qué prioridades se deben dar en la cartera de productos de una unidad de negocio. Para asegurar la creación de valor a largo plazo, una compañía debe tener una cartera de productos que contenga dos tipos de productos; unos productos de alto-crecimiento que necesiten aportes de efectivo, y otros productos de bajo-crecimiento pero que generen mucho de efectivo.

La matriz BCG de crecimiento-participación, “es la forma más sencilla de representar la cartera de inversiones de una corporación. Cada una de sus líneas de productos o unidades de negocios se registra en una matriz de acuerdo con la tasa de crecimiento de la industria donde compite y su participación relativa en el mercado” (Wheelen Thomas; Hunger David, 2014)

La matriz de Boston Consulting Group tiene 2 dimensiones: participación de mercado y crecimiento del mercado. La idea básica detrás de ella es: si un producto tiene una participación de mercado más grande, o si el mercado de producto crece más rápidamente, es mejor para la compañía.

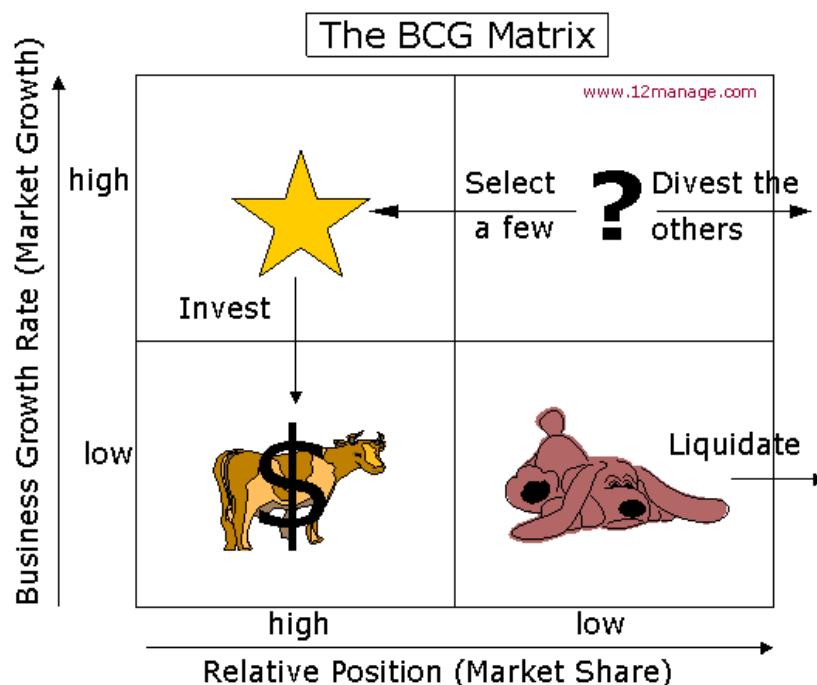
La finalidad de esta matriz es ayudar a decidir entre distintos negocios o Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), es decir entre empresas o áreas, aquellas donde: invertir, desinvertir o incluso abandonar. La matriz BCG relaciona la cuota relativa de mercado que ostenta la empresa, con el crecimiento del mercado. El resultado de la matriz es la posición competitiva de los productos de la empresa.

Los criterios en los que se basa la matriz son el atractivo del mercado y la competitividad de la empresa. El primero, atractivo de mercado, se mide por su tasa de crecimiento. Responde de esta manera a la pregunta ¿cómo está creciendo el mercado?, en términos cuantitativos. La respuesta puede encontrarse en el crecimiento del producto interior bruto en términos reales, o realizando la media ponderada de la tasa de crecimiento de los diferentes segmentos en los cuales opera la empresa.

La segunda variable, la competitividad de la empresa, se mide por la cuota de mercado que posee la firma con relación a su competidor más directo. Normalmente, este dato se obtiene calculando el cociente entre las ventas de nuestra empresa y las ventas de la empresa del competidor.

Cuadrantes de la matriz BCG

Este método utiliza una matriz de 2x2 para agrupar los tipos de negocios que una empresa posee. A partir de esta clasificación surgen elementos para gestionarlas. Así una de las variables de la matriz es el crecimiento del mercado y la otra la participación de la empresa en el mismo.



Con esto se dan cuatro situaciones:

- a) Gran crecimiento y Gran Participación de Mercado.



- b) Gran crecimiento y Poca Participación de Mercado.
- c) Poco Crecimiento de Mercado y Gran participación y
- d) Poco crecimiento de mercado y poca participación de mercado.

Estrellas

“Las estrellas son líderes de mercado que se encuentran normalmente en el nivel máximo de su ciclo de vida y tienen capacidad para generar suficiente efectivo para mantener su alta participación de mercado” (Wheelen Thomas; Hunger David, 2014), los productos estrella (rápido crecimiento, alta participación de mercado), precisan dinero, pero generan dinero. Las Estrellas presentan dificultades en balancear su flujo de efectivo neto. Sin embargo, si está necesitada de liquidez debe hacerse cualquier esfuerzo necesario para mantener su participación de mercado.

Las estrellas “representan las mejores oportunidades a largo plazo de la empresa para el crecimiento y la rentabilidad” (David, 2013), la integración hacia delante, hacia atrás y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y las alianzas estratégicas son estrategias adecuadas para este tipo de productos.

Interrogantes

“Los signos de interrogación (denominados en ocasiones “niños problema” o “gatos salvajes”) son productos nuevos con un potencial de éxito, pero que necesitan mucho efectivo para su desarrollo” (Wheelen Thomas; Hunger David, 2014). Son llamadas incógnitas (alto crecimiento, baja participación de mercado), ya que no se sabe bien qué puede pasar con ese negocio y la clave está en que necesita mucho dinero para funcionar. Los signos de interrogación; tienen las peores características de efectivo de todos, porque tiene altas demandas de efectivo y generan bajos retornos, debido a la baja participación de mercado.

Para que los productos de este tipo ganen participación en el mercado y puedan convertirse en un líder y posteriormente en estrella, se necesita tomar dinero de productos más maduros para invertirlo en los signos de interrogación.

Estos productos se conocen “como *Interrogantes* porque la empresa debe decidir si las fortalece siguiendo una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo de mercados o desarrollo de productos) o las vende” (David, 2013)

Vacas Lecheras

“Las vacas lecheras generan mucho más dinero del que se requiere para mantener su participación de mercado” (Wheelen Thomas; Hunger David, 2014). Se los conoce como vaca lechera (crecimiento bajo, alta participación de mercado), ya que sin invertir mucho dinero ni gestión generan grandes cantidades de ingresos. En esta etapa de declive de su ciclo de vida, estos productos son ordeñados para obtener el efectivo para invertir en nuevos productos signos de interrogación.



INSTITUTO SUPERIOR TECNOLOGICO JAPON *GUÍA DE APRENDIZAJE*

Debido al crecimiento lento, las inversiones que son necesarias, deben ser bajas. Las Vacas lecheras son a menudo las estrellas de ayer, y ellas son el sustento de una compañía, y deben ser dirigidas para mantener su posición sólida tanto como sea posible. “El desarrollo de productos o la diversificación concéntrica podrían ser estrategias atractivas para las divisiones vacas; sin embargo, conforme una división vaca se debilita, el recorte de gastos o la enajenación podrían ser las más adecuadas” (David, 2013)

Perros

“Los perros tienen una baja participación mercado y carecen del potencial para generar mucho efectivo (porque están en una industria poco atractiva)” (Wheelen Thomas; Hunger David, 2014), se les llama perro (crecimiento lento, baja participación de mercado), porque son un negocio que no presenta muchas posibilidades, en general las empresas tienden a deshacerse de este tipo de negocios.

De acuerdo con la matriz BCG, los perros se deben vender o administrar cuidadosamente debido a la pequeña cantidad de efectivo que puedan generar. “Debido a su posición interna y externa débil, estas empresas sufren a menudo liquidación, enajenación o reducción a través del recorte de gastos” (David, 2013)

Importancia de la Matriz BCG

El principal beneficio de la matriz BCG es que “centra la atención en el flujo de efectivo, las características de inversión y las necesidades de las diversas divisiones de una empresa” (David, 2013), las mismas que evolucionan con el tiempo, las divisiones Perro se convierten en Interrogantes, las Interrogantes se vuelven Estrellas, las Estrellas se transforman en Vacas y las Vacas se convierten en Perros, en forma continua en contra de las manecillas del reloj, y con menos frecuencia siguiendo el sentido de las manecillas del reloj.

Este puede ayudar a entender una equivocación que ocurre frecuentemente en la estrategia de las empresas: tener un planteamiento de talla única como estrategia, como por ejemplo, tener como objetivo de crecimiento genérico, por ejemplo, 9% por año para una corporación entera, además, es provechoso para que los gerentes evalúen la situación actual de su cartera de productos, distinguiéndolos entre Estrellas, Vacas lecheras, Signos de interrogación y perros, el método es aplicable a las compañías grandes que buscan efectos de volumen y de experiencia. El modelo es simple y fácil de entender además que proporciona una base para que la gestión pueda decidir y prepararse para las acciones futuras.

Limitaciones de la Matriz BCG

La matriz BCG, al igual que todas las técnicas analíticas, tiene algunas limitaciones:

- La alta participación de mercado no es el único factor de éxito.
- El crecimiento del mercado no es el único indicador de atractivo de un mercado.
- Problemas de conseguir datos sobre participación de mercado y crecimiento del mercado.
- Una alta participación de mercado no conduce siempre a la rentabilidad permanente.



UNIDAD 8 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

La Gerencia estratégica permite que una organización utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas. Las actividades de formulación, de ejecución y evaluación de estrategia hacen posible que una organización desarrolle estrategias tanto ofensivas como defensivas.

8.1. Objetivos.

“Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente” (Münch Galindo, 2014, p.35).

“Los objetivos deben ser cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, fáciles de lograr y congruentes entre las unidades de la empresa” (David, 2013)

Con frecuencia los objetivos son establecidos en términos de crecimiento de ventas, de activos, de rentabilidad.

Cuando se establecen los objetivos con claridad ofrecen muchos beneficios, ayudan a proporcionar dirección, ayudan a evaluar, a establecer prioridades, a reducir la incertidumbre, a reducir los conflictos, estimulan el desempeño y ayudan a distribuir los recursos así también como en el diseño del trabajo.

Los objetivos deben establecerse a un tiempo específico y su redacción debe iniciar con un verbo en infinitivo, los objetivos se clasifican en:

- **Estratégicos o generales:** Se refieren a toda la empresa y son establecidos a largo plazo. Por ejemplo, obtener una utilidad de USD 250.000 en los próximos 2 años
- **Tácticos o departamentales:** Son determinados para un área, gerencia o departamento de la empresa, se subordinan a los objetivos generales y son establecidos a corto o mediano plazos. Ejemplo; Incrementar las ventas internas a USD 65000 en el presente año
- **Operacionales o específicos:** Se establecen en niveles o secciones de la empresa, se refieren a actividades más detalladas, se determinan en función de los objetivos departamentales y son para un corto plazo, ejemplo: fabricar 10000 piezas en una semana.

8.2. Estrategias

“Las estrategias son alternativas o cursos de acción que muestran los medios, los recursos y los esfuerzos que deben emplearse para lograr los objetivos” (Münch Galindo, 2014), por medio de éstas se plantea cómo lograr específicamente y de la mejor manera los objetivos propuestos.



INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO JAPON
GUÍA DE APRENDIZAJE

Al diseñar las estrategias se debe recordar que cada decisión implica un riesgo, por tanto, deben evaluarse con mucho cuidado, por cada objetivo se debe implantar la estrategia correspondiente, los errores son inevitables cuando personas poco capacitadas toman decisiones y son partícipes de un proceso, y las decisiones deben estar basadas en un proceso lógico.

Una estrategia de negocio debe ser capaz de producir los elementos necesarios para que la Visión, la Misión y los Valores tengan un campo de acción dentro de la organización y su entorno.

La estrategia organizacional requiere la realización de los siguientes procesos:

- **Análisis Ambiental:** Implica estudiar el ambiente operativo de la empresa, implica ver las tendencias del mercado y del entorno, para saber en dónde se está parado actualmente y hacia donde se mueve el mundo.
- **Análisis Organizacional:** Implica conocer las fortalezas y limitaciones de la organización, sus recursos, su cultura, el liderazgo y analizar las capacidades requeridas o desarrolladas para enfrentar el futuro.
- **Análisis de Oportunidades:** Permite conocer los elementos del ambiente que pueden ser oportunidades para la empresa, o las amenazas, que, con una atención adecuada a las limitaciones, pueden ser convertidas en oportunidades.
- **Desarrollo del Modelo de Negocio:** Consiste en detallar el modelo conceptual de la empresa que se necesita para capitalizar las oportunidades del entorno. Está basado en la Misión, Visión y Valores Nucleares de la organización.
- **Estudio de brechas:** Permite identificar y evaluar la diferencia entre lo que se tiene actualmente y lo que se requiere para construir el modelo de organización deseado.
- **Planificación de acciones:** Consiste en definir las áreas claves de resultados esenciales para el cambio de la organización. Estas áreas deben estar asociadas a las brechas identificadas.
- **Desarrollo de estrategias multiplicadoras:** Implica involucrar a toda la organización y a sus líderes con la acción, permitiendo que cada cual en su área asuma la responsabilidad de los procesos que le atañen. El desarrollo de estrategias debe ser consecuencia de un proceso democrático y altamente participativo de la organización, ya que es allí en donde se desarrolla en Poder de la Gente. A partir de estos elementos es fácil desarrollar estrategias que permitan enfrentar de manera exitosa el futuro, como líderes y como organización.



8.3. Clases de estrategias

Hay diversas clases de acuerdo con los criterios de autores, se exponen a continuación algunas de ellas:

8.3.1. Estrategias de Integración

Su finalidad es incrementar la eficiencia y el control de las operaciones mediante la realización de actividades y procesos que realmente llevan a cabo otras organizaciones ajenas a la empresa, siempre y cuando estos le sean redituables. Las estrategias de Integración se subdividen en integración hacia delante, integración hacia atrás e integración horizontal, estas son conocidas como Estrategias de integración vertical, las cuales permiten a una empresa obtener control sobre distribuidores, proveedores y competidores.

- **Integración hacia Delante.** “La integración hacia delante implica la obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas” Un medio eficaz para implantar la integración hacia delante es la franquicia, las empresas se expanden con rapidez porque los costos y las oportunidades se diluyen entre muchos individuos.
- **Integración hacia atrás.** “La integración hacia atrás es una estrategia que busca la obtención de la propiedad o el aumento del control sobre los proveedores de una empresa”, esta estrategia es apropiada cuando los actuales proveedores de una empresa no son confiables, son demasiado costosos o no satisfacen las necesidades de la empresa.
- **Integración horizontal.** Esta estrategia busca la propiedad o el aumento del control sobre los competidores de una empresa. Esta estrategia se ha convertido en la estrategia de crecimiento más favorecida de muchas industrias.

8.3.2. Estrategias intensivas

Se utilizan para aprovechar las oportunidades que se presentan para intensificar la penetración, el desarrollo de productos, servicios y mercados existentes. “La penetración en el mercado y el desarrollo de mercados y de productos se denominan estrategias intensivas, porque exigen la realización de esfuerzos intensivos para mejorar la posición competitiva de una empresa en relación con los productos existentes”.

- **Penetración en el mercado.** Esta estrategia intenta aumentar la participación de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia, esta estrategia se la utiliza sola o en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye el aumento en el número de vendedores, el incremento en los gastos de publicidad, la oferta



en artículos de promoción de ventas en forma extensa y el aumento de los esfuerzos publicitarios.

- **Desarrollo de mercados.** Tiene por finalidad lograra expandir los productos de la empresa a través de la penetración en nuevos mercados y/o nichos de mercado. Implica la introducción de los productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas. El ambiente para el desarrollo del mercado internacional se vuelve más favorable. En muchas industrias, como la de proveedores de servicios de Internet será difícil mantener una ventaja competitiva permaneciendo en los mercados domésticos.
- **Desarrollo de productos.** Es una estrategia que intenta aumentar las ventas por medio del mejoramiento o la modificación de los productos o servicios actuales. El desarrollo de productos implica por lo general en investigación y desarrollo. Pretende incrementar las ventajas competitivas mediante el desarrollo de productos nuevos o la mejora de los actuales, de manera que estos se vuelvan más competitivos.

8.3.3. Estrategias de Diversificación

Estas tienen sentido cuando la empresa no encuentra muchas oportunidades para el desarrollo futuro de sus actuales productos, o cuando las oportunidades en otras ramas son superiores. Esta estrategia se vuelve menos popular, ya que las empresas encuentran más dificultades para manejar diversas actividades de negocios.

8.3.4. Estrategias Defensivas

Las empresas tienen también la posibilidad de utilizar el recorte de gastos, la enajenación o la liquidación.

8.3.5. Estrategias de Crecimiento.

Se plantean en empresas que han tenido un desempeño altamente satisfactorio en cuanto a utilidades, demanda, mercado y clientes, y que, sin haber abarcado completamente la totalidad del mercado, sus recursos le permiten continuar creciendo. Las estrategias de crecimiento se fundamentan en el estudio de factibilidad. Es una de las más importantes ya que responde a preguntas como: ¿la empresa debe expandir su tamaño y sus operaciones?, ¿Cuántas plantas nuevas y sucursales deberán crearse?, ¿Cuánto crecimiento deberá darse?, ¿qué tan rápido?, ¿dónde y cómo debería ocurrir?



8.3.6. Estrategias de marketing.

Para formular o diseñar estrategias de marketing, además de tomar en cuenta nuestros objetivos, recursos y capacidad, debemos previamente analizar nuestro público objetivo, de tal manera que en base a dicho análisis podamos, por ejemplo, diseñar estrategias que nos permitan satisfacer sus necesidades o deseos, o que tomen en cuenta sus hábitos o costumbres.

Pero además de analizar nuestro público objetivo, también debemos previamente analizar la competencia, de tal manera que en base a dicho análisis podamos, por ejemplo, diseñar estrategias que nos permita aprovechar sus debilidades, o que se basen en las estrategias que estén utilizando y que mejores resultados les estén dando.

Para una mejor gestión de las estrategias de marketing, éstas se suelen dividir o clasificar en estrategias destinadas a 4 aspectos o elementos de un negocio: estrategias para el producto, estrategias para el precio, estrategias para la plaza (o distribución), y estrategias para la promoción (o comunicación). Conjunto de elementos conocido como las 4 Ps o la mezcla (o el mix) de marketing (o de mercadotecnia).

8.3.6.1. Estrategias para el producto

El producto es el bien o servicio que se ofrece o vende a los consumidores. Algunas estrategias que podemos formular relacionadas al producto son:

- Agregarle a nuestro producto nuevas características, atributos, beneficios, mejoras, funciones, utilidades, usos.
- Cambiarle a nuestro producto el diseño, la presentación, el empaque, la etiqueta, los colores, el logotipo.
- Lanzar una nueva línea de producto complementaria a la que ya tenemos; por ejemplo, si nuestro producto consiste en jeans para damas, podríamos lanzar una línea de zapatos o carteras para damas.
- Ampliar nuestra línea de producto; por ejemplo, aumentar el menú de nuestro restaurante, o sacar un nuevo tipo de champú para otro tipo de cabello.
- Lanzar una nueva marca (sin necesidad de sacar del mercado la que ya tenemos); por ejemplo, una nueva marca para nuestro mismo tipo de producto, pero dedicada a un público con mayor poder adquisitivo.
- Adicionarle a nuestro producto servicios complementarios; por ejemplo, la entrega del producto a domicilio, la instalación del producto, el servicio técnico o de mantenimiento, garantías, políticas de devoluciones.



8.3.6.2. Estrategias para el precio

El precio es el valor monetario que le asigna al producto al momento de ofrecerlo o venderlo a los consumidores. Algunas estrategias que podemos diseñar relacionadas al precio son:

- Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio bajo con el fin de lograr una rápida penetración, una rápida acogida o hacerlo rápidamente conocido.
- Lanzar al mercado un nuevo producto con un precio alto con el fin de aprovechar las compras hechas como producto de la novedad del producto.
- Reducir nuestros precios con el fin de atraer una mayor clientela o incentivar las ventas.
- Aumentar nuestros precios con el fin de lograr un mayor margen de ganancia.
- Reducir nuestros precios por debajo de los de la competencia con el fin de bloquearla y ganarle mercado.
- Aumentar nuestros precios por encima de los de la competencia con el fin de crear en nuestros productos una sensación de mayor calidad.
- Ofrecer descuentos por pronto pago, por volumen o por temporada.

8.3.6.3. Estrategias para la plaza o distribución

La plaza o distribución hace referencia a las plazas o puntos de venta en donde el producto es ofrecido o vendido a los consumidores, así como a la forma en que es distribuido o trasladado hacia dichas plazas o puntos de venta. Algunas estrategias que podemos establecer relacionadas a la plaza o distribución son:

- Hacer uso de intermediarios (por ejemplo, agentes, distribuidores, minoristas) con el fin de lograr una mayor cobertura de nuestro producto.
- Abrir un nuevo local comercial.
- Crear una página web o una tienda virtual para nuestro producto.
- Ofrecer o vender nuestro producto a través de llamadas telefónicas, envío de correos electrónicos o visitas a domicilio.
- Ubicar nuestros productos en todos los puntos de venta habidos y por haber (estrategia de distribución intensiva).
- Ubicar nuestros productos solamente en los puntos de venta que sean convenientes para el tipo de producto que vendemos (estrategia de distribución selectiva).
- Ubicar nuestros productos solamente en un punto de venta que sea exclusivo (estrategia de distribución exclusiva).
- Aumentar el número de vehículos distribuidores o de reparto.



8.3.6.4. Estrategias para la promoción o comunicación

La promoción o comunicación consiste en dar a conocer, informar o hacer recordar la existencia del producto a los consumidores, así como persuadir, estimular o motivar su compra, consumo o uso. Algunas estrategias que podemos aplicar relacionadas a la promoción o comunicación son:

- Ofrecer la oferta de adquirir dos productos por el precio de uno.
- Ofrecer la oferta de adquirir un segundo producto a mitad de precio por la compra del primero.
- Trabajar con cupones o vales de descuentos.
- Brindar descuentos especiales en determinados productos y en determinadas fechas.
- Crear un sorteo o un concurso entre nuestros clientes.
- Dar pequeños regalos u obsequios a nuestros principales clientes.
- Anunciar en diarios o en revistas especializadas.
- Anunciar en sitios de anuncios clasificados en Internet.
- Participar en una feria o exposición de negocios.
- Habilitar un puesto de degustación.
- Organizar algún evento o actividad.
- Colocar carteles o afiches publicitarios en la fachada del local de nuestra empresa.
- Colocar láminas publicitarias en los exteriores de los vehículos de nuestra empresa.
- Alquilar espacios publicitarios en letreros o paneles ubicados en la vía pública.
- Imprimir y repartir folletos, volantes, tarjetas de presentación

8.3.7. Las 5 fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa.

Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia, sino que además también te da acceso a un puesto importante dentro de una empresa y acercarte a conseguir todo lo que soñaste. (Riquelme Leiva, 2015)



Ilustración 15 Fuerzas de Porter

Amenaza de la entrada de los nuevos competidores. Es una de las fuerzas más famosas y que se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado.

Este tipo de amenazas pueden depender de las barreras de entrada. Hay 6 tipos de barreras diferentes: la economía de escalas, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución o las ventajas de los costos independientes.

Poder de negociación de los proveedores. Proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo.

Poder de negociación de los compradores. En este punto se tienen problemas cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado o que puede llegar a tener un costo más alto que otros productos si tu producto llega a tener un costo más alto que otros similares en el mercado. Si los compradores están bien organizados, esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas y que exijan incluso una reducción de precios notable.

Amenaza en tus ingresos por productos sustitutos. En este punto, una empresa comienza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa inicial. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo que lleva a una reducción de ingresos en la empresa. Porter dijo en su libro que las seis barreras de entrada antes nombradas serían muy útiles si se aprenden a usar – la barrera de uno puede ser una oportunidad para otro - :



INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO JAPÓN
GUÍA DE APRENDIZAJE

- **La economía de escalas.** Los volúmenes altos en las empresas permiten que los costos se reduzcan, lo que ofrece la posibilidad de volver a ser competitivos en el mercado.
- **La diferenciación de productos.** Si se es capaz de posicionar el producto claramente en el mercado ofreciendo algo diferente se puede revalorizar ante los ojos de los compradores, buscando tu producto al vero de mejor calidad y buscar una mejor calidad en sus productos.
- **Las inversiones de capital.** En caso de problemas, la empresa puede mejorar su posición con una inyección de capital en sus productos lo que puede hacer que sobreviva ante empresas más pequeñas similares.
- **Desventaja de costos.** Esta barrera juega a nuestro favor cuando las otras empresas no pueden emular el precio de nuestros productos por que cuentan con costos más elevados.
- **Acceso a los Canales de Distribución.** Cuando una empresa cuenta con varios canales de distribución es complicado que puedan aparecer competidores y sobre todo que los proveedores acepten el producto. Esto implicaría para las empresas tener que compartir costos de promoción de distribución y reducción de precios en general.
- **Política gubernamental.** Este punto puede jugar a tu favor, ya que en muchos puntos, las políticas gubernamentales son las que impiden la llegada de nuevos competidores en todos los sentidos. Esto está regulado por leyes muy estrictas.

Rivalidad entre competidores. En este punto se puede competir directamente con otras empresas de la industria que te dan el mismo producto.

Esta rivalidad da como resultado:

- Que existan una cantidad de competidores más grande y que todos estén equilibrados.
- Que el crecimiento de la industria sea mucho más lento.
- Que los costos y el almacenamiento sean más elevados.
- Que el producto no llegue a los clientes o no pueda diferenciar realmente su utilidad.
- Que se tengan que buscar nuevas estrategias con costes mucho más elevados.
- Que el mercado se sature
- Que existan competidores muy diversos.

La rivalidad se caracteriza por que los competidores están enfrentados y que ambos usen grandes estrategias de negocios. Además, por la intensidad de la empresa para llevar a cabo sus proyectos y la forma en la que emplea su imaginación por poder superar lo que hagan las demás empresas a su alrededor, destacando con sus productos por encima de las demás.

Una empresa que destaca, a su vez, presiona a las empresas que están a su alrededor, por lo que siempre existirá una rivalidad latente entre las empresas de un mismo sector.



UNIDAD 9 PLANES DE ACCIÓN, PRESUPUESTO Y CONTROL

9.1. Táctica o Planes de Acción

Anthony Robbins, en su libro “Controle su Destino”(10), cuenta la historia de un individuo, judío que es hecho prisionero en la segunda guerra mundial y enviado a Auschwitz. Cuando llegó allí, vio lo horroroso del holocausto y pensó: me voy a escapar de aquí. Acto seguido comenzó a preguntar a todos sus compañeros: ¿cómo podremos escaparnos de aquí?, y todos le decían que estaba loco, ya que escaparse es imposible. Sin embargo, él seguía buscando como escapar y hubo un instante en que todos lo tomaron por loco y lo rechazaron. En un momento se sentó frente a la cámara de gas y vio como sacaban a los muertos de allí, les quitaban toda la ropa, las prendas y los tiraban desnudos en unos camiones.

El famoso Kaysen japonés. Este paradigma del Kaysen japonés, establece que todos los días se tiene que mejorar algo y que estas mejoras permanentes, se convierten, a la larga, en una estrategia de vida. Joel Barker menciona el ejemplo de un directivo japonés que cada vez que iba pasando por los diferentes puestos de trabajo de la organización, le preguntaba a los trabajadores,

¿QUÉ HAS HECHO HOY PARA MEJORAR?.

A partir de este hecho, se generó en la gente un sentimiento de importancia hacia la mejora continua, ya que todo el mundo sabía lo que le iban a preguntar cuando se encontrara con ese ejecutivo, de manera que todos estaban pendientes de hacer cosas para que cuando les preguntaran tuvieran algo que responder. Eso hizo que la innovación se convirtiera en una forma de vida para todas las personas dentro de la organización.

La táctica implica todas las acciones subordinadas que se libran en orden a la consecución del objetivo estratégico (capturar un territorio, destruir una flota enemiga, etc.). A su vez, la ejecución operativa de tareas persigue la consecución de objetivos que aportan a la concreción del nivel táctico (destruir un puente, capturar una colina).

“La táctica es un esquema específico que determina el empleo de los recursos dentro de la estrategia general. En determinadas circunstancias lo táctico puede llegar a asumir una jerarquía estratégica, ya que de su resultado puede ser decisivo; esta coincidencia espacio temporal entre lo táctico y lo estratégico se verifica cuando se libra “la batalla decisiva” (Wheelen Thomas; Hunger David, 2014)

9.2. Táctica de Tiempo

Una táctica de tiempo se ocupa del momento, esto es cuando una empresa implanta una estrategia. Estas tácticas de tiempo indican el momento apropiado para que una empresa aplique las estrategias en su organización.

9.3. Tácticas de ubicación de Mercados

Ese tipo de tácticas se desarrollan para conocer dónde se va a competir, cuáles van a ser los mercados para los productos. Según Fred “esta táctica intenta aumentar la participación



de los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia” (David, 2013)

Para Wheelen y Hunger “una táctica de ubicación de mercado se ocupa del lugar, es decir, donde una empresa implanta una estrategia” (2014)

9.3.1. Presupuesto.

Muestra el curso que debe seguir una empresa al señalar los planes del negocio en términos financieros. Igual que el mapa de carreteras, el presupuesto le puede ayudar a una compañía a navegar en el transcurso del año y reducir los resultados negativos

La elaboración de presupuestos implica:

- 1) Establecer metas específicas,
- 2) Ejecutar planes para alcanzar las metas y
- 3) Comparar periódicamente los resultados reales con las metas.

Esas metas incluyen tanto los objetivos generales de la empresa como los objetivos específicos de cada una de las unidades dentro de la empresa. El proceso de establecer metas específicas para las operaciones futuras forma parte de la función de planeación de la administración, mientras que realizar acciones para alcanzar las metas es la función de dirección de la administración. (Warren Carl, Reeve James; Fess Philip, 2008)

9.3.2. Control y evaluación de las estrategias

La generación de las alternativas suele ser uno de los pasos más difíciles al preparar una presentación oral o escrita. Lo común es generar tres o cuatro estrategias alternativas (en el caso de las alternativas para las estrategias al nivel de negocio, y en el de las alternativas para las estrategias al nivel corporativo. Cada una de las alternativas debe ser viable (es decir, debe alinear las fortalezas, las capacidades y, en especial, las competencias centrales de la compañía) y usted debe demostrar esa viabilidad. Además, debe demostrar la manera en que cada alternativa aprovecha la oportunidad del entorno o que evita/amortigua las amenazas del entorno.

La generación de alternativas estudiadas con detenimiento requiere de la síntesis de los resultados de sus análisis y, en las presentaciones orales y escritas del caso, hace que sean más creíbles.

Una vez que haya generado alternativas sólidas, tendrá que evaluar el conjunto para elegir la mejor. La que elija debe ser defendible y proporcionar más beneficios que otras alternativas. Por lo tanto, es importante que ponga todo su empeño en la generación de las alternativas y su evaluación. Usted debe explicar por qué ha optado por una alternativa como la mejor y defender su elección. (Hitt Michael; Ireland Duane; Hoskisson Robert, 2015)

Los controles organizacionales son un aspecto importante de la estructura. Los controles organizacionales guían la forma en que se aplicará la estrategia, revelan un camino para comparar los resultados reales con los esperados y sugieren las medidas correctivas que



INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO JAPON
GUÍA DE APRENDIZAJE

la compañía debe tomar cuando la diferencia no es aceptable. La compañía difícilmente podrá explotar sus ventajas competitivas de forma efectiva si no cuenta con los debidos controles organizacionales. Bien diseñados, estos controles proporcionan información clara sobre los comportamientos que mejoran el desempeño de las compañías; estas se apoyan en los controles financieros y en los estratégicos para implementar y aplicar sus estrategias.

Los controles estratégicos son básicamente criterios más bien subjetivos que tienen por objeto comprobar si la compañía está utilizando las estrategias adecuadas ante las condiciones del entorno externo y las ventajas competitivas.

Para ello entre otras alternativas hace uso de índices que midan la gestión realizada.

Lo que no se puede medir no se puede controlar

Lo que no se puede controlar no se puede gerenciar

Lo que no se puede gerenciar no se puede mejorar

Hay distintas clases de indicadores:

Indicadores de ejecución

Son los que aluden a resultados de la actividad. Pueden ser:

- De economía: Nº recursos empleados/disponibles
- De eficiencia: Valoran los recursos empleados en relación con los resultados concretos obtenidos
- De eficacia: Comparan los resultados obtenidos con los previstos
- De efectividad: Valoran el resultado global concreto con el previsto.

Indicadores de proceso

Aluden a los procesos intermedios de la actividad. Pueden ser:

- Estratégicos: Informan de qué factores externos influyen en el proceso de actividad
- De Estructura: Valoran los recursos disponibles y los necesarios.
- De Proceso: Evalúan cómo se desarrollan las actividades intermedias del proceso de gestión
- De Resultado: Miden los resultados finales del proceso

Indicadores de cumplimiento:

teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de



INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO JAPÓN
GUÍA DE APRENDIZAJE

consecución de tareas y/o trabajos. *Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos, cumplimiento del cuello de botella, etc.*

Indicadores de evaluación: Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

Indicadores de eficiencia: teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. *Ejemplo:*

- Tiempo fabricación de un producto,
- Periodo de maduración de un producto,
- ratio de piezas / hora, rotación del material, etc.

Indicadores de eficacia: Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos. *Ejemplo:*

- *grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.*

Indicadores de gestión: teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso. *Ejemplo:*

- *administración y/o gestión de los "buffer" de fabricación y de los cuellos de botella*



UNIDAD 10. Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)

El balanced scorecard es un instrumento que usan las compañías para determinar si están consiguiendo un equilibrio adecuado cuando emplean controles estratégicos y financieros como medio para ejercer una influencia positiva en el desempeño.

Es más aconsejable utilizar este instrumento para evaluar las estrategias al nivel de negocio, pero también se puede emplear con otras de las estrategias que implementen las compañías (por ejemplo, las corporativas, las internacionales y las de cooperación).

10.1. Importancia

La premisa básica del balanced scorecard es que las compañías ponen en peligro su desempeño futuro cuando enfatizan los controles financieros a costa de los controles estratégicos. Esto sucede porque los controles financieros proporcionan retroalimentación acerca de los resultados alcanzados con acciones pasadas, pero no comunican cuáles son los motores del desempeño futuro. Por lo tanto, un énfasis excesivo en los controles financieros podría propiciar una conducta que sacrifica el potencial de la compañía para crear valor a largo plazo a cambio de las mejoras en el desempeño a corto plazo.

El equilibrio correcto de los controles estratégicos y los controles financieros, en lugar de un énfasis excesivo en unos u otros, permite que las compañías alcancen niveles más altos de desempeño.

10.2. Perspectivas del CMI.

Para construir un balanced scorecard es preciso integrar cuatro perspectivas:

- La *financiera* (que se refiere al crecimiento, la rentabilidad y el riesgo desde el punto de vista de los accionistas),
- La del *cliente* (que se refiere al monto del valor que los clientes perciben que han creado los productos de la compañía),
- La de los *procesos de las actividades internas del negocio* (que se concentra en las prioridades de los distintos procesos del negocio que crean la satisfacción del cliente y de los accionistas) y
- La del *aprendizaje y el crecimiento* (que se refiere al esfuerzo de la compañía por crear un clima que apoya el cambio, la innovación y el crecimiento).



INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO JAPON
GUÍA DE APRENDIZAJE

BIBLIOGRAFIA

- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. ILPES- CEPAL.
- Arnoletto, E. J. (2006). *Administración de la producción como ventaja competitiva*. Mexico DF: Mc. Graw Hill.
- Betancourt, J. R. (2002). *Navegando hacia el cuarto paradigma*. Caracas: LG RED 2000.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14va. ed.). Mexico DF: Pearson.
- ECONOMICA, E. (02 de 01 de 2017). *ENCICLOPEDIA ECONOMICA*. Obtenido de [www.encyclopediaeconomica website: https://enciclopediaeconomica.com/](https://enciclopediaeconomica.com/)
- Hernandez Sergio; Palafox Gustavo. (2012). *Administración: Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad* (3era. ed.). Mexico DF: Mc. Graw Hill.
- Hill Charles; Jones Gareth; Schilling Melissa. (2015). *Administración estratégica* (11va. ed.). Mexico DF: CENAGE LEARNING.
- Hitt Michael; Ireland Duane; Hoskisson Robert. (2015). *Administración estratégica, Competitividad y Globalización: Conceptos y casos* (11va. ed.). Mexico DF: Cengage Learning.
- Koontz Harold, Weihrich Heinz; Cannice Mark. (2017). *Administración, una perspectiva global y empresarial* (15va. ed.). Mexico DF: Mc.Graw Hill.
- Münch Galindo, L. (2014). *Planeación estratégica; rumbo al éxito* (3era ed.). México DF: Trillas.
- Parada, P. (10 de Enero de 2013). *pascual@pascualparada.com*. Obtenido de 25^5: <http://www.pascualparada.com/>
- Thompson Arthur; Gamble John; Peteraf Margaret; Strickland A. (2012). *Administración estratégica, Teoría y casos* (18va ed.). Mexico DF: Mc.Graw Hill Educacion.
- Trenza, A. (23 de 07 de 2018). *anatrenza*. Obtenido de @aatrenza: <https://anatrenza.com/>
- Warren Carl, Reeve James; Fess Philip. (2008). *Contabilidad Administrativa* (8VA ed.). Mexico DF: CENGAGE LEARNING.
- Wheelen Thomas; Hunger David. (2014). *Administración estratégica y política de negocios* (13va. ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson .
- Wil Charles; Jones Gareth. (2015). *Administración estratégica, un enfoque integral* (11va. ed.). MEXICO DF: CENAGE LEARNING.




4. ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE

ESTRATEGIAS DE APRENDIZAJE 1: análisis y planeación
Descripción: Aprendizaje basado en problemas Discusión sobre la lectura exegética, artículos y/o videos Investigaciones en biblioteca, internet y/o de campo Conversatorio a través del método Socrático Dinámicas grupales Presentación con apoyo de TICS
Ambiente idóneo: Aula amplia y bien iluminada
Material requerido: Aula Infocus Biblioteca acceso a internet Computador
Docente con bases de la materia

5. Actividades

- Control de lectura
- Exposiciones
- Foros
- Tareas en plataforma
- Presentación de trabajo final

6. Evidencias y Evaluación

Tipo de evidencia	Descripción	
De conocimiento	Rubrica Evaluación oral grupal	
Desempeño	Trabajo Final	
De producto	Trabajo realizado	
Criterios de evaluación	Tareas Evaluaciones escritas Participación en clase Exposición individual Examen final	
Elaborado por:  Lcdo. Leonardo H. Carrión Hurtado MBA	Revisado por Coordinador	Aprobado por Dirección



*Guía metodológica Administración de la cartera
Carrera de Administración de empresa
Lcdo. Leonardo Carrión
2020*

Coordinación Editorial Dirección:

Lucía Begnini Dominguez.

Coordinación Editorial:

Milton Altamirano Pazmiño, Alexis Benavides.

Diagramación: Sebastián Gallardo.

Corrección de Estilo: Lucía Begnini.

Diseño: Sebastián Gallardo.

Instituto superior tecnológico Japón

AMOR AL CONOCIMIENTO