


**Live
Working**
EDITORIAL

MARIO DÁVILA ARAGUNDI



GUIA PEDAGÓGICA DE LA

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

ISBN: 978-9942-580-43-6



CRÉDITOS

AUTOR: MG. MARIO DÁVILA ARAGUNDI

Dirección y Coordinación Editorial: Sara Díaz Villacís

Revisión de contenido: Christian Armendáriz PhD (c)

Revisión pedagógica: Fabrizzio Andrade PhD (c)

© ® Derechos de copia y Propiedad intelectual

Diseño portada: *Sara Díaz V*

Libro bajo revisión técnica y didáctica de pares

Guayaquil - Ecuador

Diciembre del 2025

ISBN: 978-9942-580-43-6

Descarga:

<https://liveworkingeditorial.com/product/978-9942-580-43-6/>

Enlace del DOI:

<https://doi.org/978-9942-580-43-6>

INDEXACIÓN



ISBN: 978-9942-580-43-6



Google Play
Books



Crossref

ÍNDICE GENERAL

CRÉDITOS.....	1
ÍNDICE GENERAL	3
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I.....	13
1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	13
1.1 Línea de tiempo	13
1.1.1 1930.....	13
1.1.2 1993	16
1.1.3 2003.....	19
1.2 Lecturas recomendadas	20
1.3 El proceso de la Planificación Estratégica	21
1.3.1 Objetivos	21
1.3.2 Nuevos Paradigmas	21
1.3.3 Frente al futuro, los humanos tenemos la elección de adoptar 4 actitudes	22
1.3.4 Prospectiva y planeamiento estratégico en los negocios actuales	23

1.3.5	Escalera de la prospectiva estratégica	24
1.3.6	Niveles de planificación.....	24
1.3.7	¿Qué es el futuro?	25
1.4	La prospectiva estratégica	26
1.4.1	¿Qué se necesita para ser un buen gerente?	26
1.4.2	¿Dónde generar competencias generales?	27
1.4.3	¿Para qué desarrollar competencias generales?	27
1.4.4	¿Cómo se mide la competitividad?	27
1.4.5	¿Pero cómo se logra?	28
1.5	Planificación	28
1.5.1	Proceso de Planificación	30
1.5.2	Matriz FODA.....	31
1.5.3	Diagrama de GANTT.....	32
1.6	Gestión estratégica de una empresa	33
1.6.1	Objetivos	33
1.6.2	¿Qué se entiende por planeamiento estratégico?	33
1.6.3	¿Qué es estrategia?	34
1.7	Estrategia.....	34

1.7.1	¿Qué queremos decir con estrategia?	35
1.7.2	La estrategia de una compañía se plantea:	35
1.7.3	El proceso de una gerencia estratégica	36
1.7.4	Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia.....	36
1.8	Gerencia estratégica.....	37
1.8.1	Las dos herramientas	37
1.8.2	Planeamiento estratégico:.....	37
1.8.3	Balanced scorecard	37
1.9	Modelo de gerencia estratégica	37
1.9.1	¿Qué sentido tiene correr si no estás en el camino correcto?	38
1.9.2	5 etapas de la gerencia estratégica.....	38
1.9.3	Significado de siglas	38
1.9.4	Análisis estratégico SEPTE-PEST	39
1.10	Análisis estratégico.....	39
1.10.1	Las 5 fuerzas de Porter.....	39
1.11	Concepto de gerencia estratégica	40
1.11.1	¿Qué significan y cómo se vinculan estos conceptos?.....	41
CAPÍTULO II.....		42

2	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	42
2.1	Visión-Misión-Objetivos-Valores	42
2.1.1	La visión.....	42
2.1.2	La misión.....	45
2.1.3	Valores Organizacionales	50
2.1.4	Los Objetivos.....	52
2.1.5	Tarea grupal	58
2.2	Análisis de factores externos.....	58
2.2.1	Objetivos	58
2.2.2	El esquema.....	58
2.2.3	Las organizaciones y su entorno	59
2.2.4	Diagnóstico estratégico	60
2.2.5	Preguntas básicas.....	61
2.2.6	Matriz POAM.....	62
2.2.7	Factores externos	63
2.2.8	Pasos para el análisis.....	65
2.2.9	Matriz SEPTE	66
2.2.10	Fuentes de información para elaborar la matriz SEPTE	67

2.2.11	Grado de impacto	67
2.2.12	Elaborar la matriz POAM.....	67
2.2.13	Construcción de la matriz POAM (tarea grupal).....	68
2.3	Análisis del microentorno	73
2.3.1	Rivalidad entre los competidores actuales	73
2.3.2	Amenaza de nuevos competidores	74
2.3.3	Seis barreras de entrada para crear ventajas competitivas.....	74
2.3.4	Poder negociador de los clientes	75
2.3.5	Poder negociador de los proveedores	76
2.3.6	Amenaza de productos sustitutivos	77
2.3.7	Posiciones de atraktividad de la fuerza	78
2.3.8	Posiciones de atraktividad del sector	78
2.3.9	Escala para determinar el atractivo de la industria frente a las fuerzas competitivas	78
2.3.10	Objetivo del análisis externo	79
2.4	Análisis de factores internos	81
2.4.1	Diagnóstico estratégico-Matriz MEFI-Análisis funcional-Cadena de valor	81

2.4.2	Unidades orgánicas a evaluar internamente	84
2.5	Matrices de evaluación y perfil de competencia	86
2.5.1	Análisis externo e interno	86
2.5.2	Matriz EFE	86
2.5.3	Pasos en la evaluación externa	86
2.5.4	Escala de clasificación en la evaluación de FCE:.....	88
2.5.5	Matriz EFI	89
2.5.6	Escala de clasificación en la evaluación de FCE.....	90
2.5.7	Matriz EFI empresa	90
2.5.8	Factores de la empresa	92
2.5.9	Tarea 4	92
CAPÍTULO III		93
3	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	93
3.1	Estrategias corporativas.....	93
3.1.1	Objetivos	93
3.1.2	El esquema.....	94
3.1.3	Formulación estratégica.....	94
3.1.4	Niveles de estrategia	95

3.1.5	(Igor Ansoff)	95
3.1.6	Estrategias competitivas	96
3.1.7	Matriz FODA.....	97
3.1.8	Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (QSPM).....	99
3.1.9	Historia: La guerra de las cervezas	101
3.2	Planificación del desarrollo humano	102
3.2.1	Objetivos	102
3.2.2	Formulación estratégica.....	103
CAPÍTULO IV		111
4	Planificación del Desarrollo	111
4.1	Implementación y control estratégico	111
4.1.1	Tablero de mando integral	111
4.1.2	¿Qué es el balance Scorecard?.....	112
4.1.3	¿En qué se fundamenta?	112
4.1.4	¿Cuáles son los aportes y/o beneficios?	113
4.1.5	¿Cómo operativizar la visión, misión, valores y estrategias de impacto?	
	116	
4.1.6	Paso a paso.....	118

4.1.7	Diversos tipos de indicadores.....	123
	Conclusiones	127
	Bibliografía utilizada.....	128
	Contraportada.....	137

INTRODUCCIÓN

El presente libro, fruto del profundo conocimiento y experiencia del Ingeniero **Mario Dávila Aragundi**, constituye una valiosa guía para comprender, aplicar y transformar la **planeación estratégica** en un instrumento clave de éxito organizacional. A través de un enfoque sistémico, didáctico y altamente aplicado, la obra desarrolla con rigor conceptual y claridad práctica los fundamentos, procesos, herramientas y modelos que sustentan la gestión estratégica moderna.

Lejos de presentar solo una revisión teórica, este texto se convierte en una herramienta viva de aprendizaje para directivos, profesionales, consultores, docentes y estudiantes. Cada capítulo refleja una articulación coherente entre los principios clásicos de autores como **Fred R. David**, **Henry Mintzberg**, **Michael Porter** y los desafíos contemporáneos que enfrentan las organizaciones en un entorno cada vez más incierto, competitivo y globalizado.

El lector encontrará aquí no solo los marcos conceptuales indispensables —visión, misión, valores, análisis FODA, matrices estratégicas, mapas estratégicos y Balanced Scorecard— sino también una metodología práctica para diseñar, ejecutar y controlar un **Plan Estratégico** alineado con los objetivos de largo plazo y con los valores de una organización moderna, socialmente responsable y orientada al aprendizaje continuo.

El enfoque pedagógico del Ing. Dávila se distingue por su capacidad para combinar teoría, análisis de casos reales, ejercicios de aplicación, y herramientas visuales que facilitan la comprensión y apropiación de los conceptos. Este libro es tanto un manual técnico como un recurso inspirador para quienes aspiran a liderar el cambio desde una visión estratégica.

En un tiempo donde la adaptabilidad es la nueva ventaja competitiva, esta obra no solo actualiza el conocimiento sobre planeamiento estratégico, sino que **convoca a una transformación del pensamiento gerencial**, desde la reacción hacia la proactividad, desde la gestión operativa hacia la dirección estratégica.

Este libro es, sin duda, un aporte relevante a la literatura en administración estratégica en el contexto latinoamericano y un legado que fortalece la formación de nuevas generaciones de líderes organizacionales.

CAPÍTULO I

1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



En la presente línea de tiempo se plasman los acontecimientos o momentos importantes que han ido dando evolución al pensamiento estratégico para comprender la importancia que tiene en las organizaciones para alcanzar el éxito y avanzar hacia la excelencia empresarial.

1.1 Línea de tiempo

1.1.1 1930

La frase Kaizen se traduce del japonés como mejoramiento continuo. El desarrollo del pensamiento estratégico, conlleva a la creación de un equipo directivo con una visión compartida de futuro y de un sentimiento profundo de autoridad y paternidad de todas las personas claves de la organización.

改
KAI
善
ZEN

El término planeación estratégico se acuñó a en la década de 1950 y fue de uso común desde mediados de la década de 1960 hasta mediados de la siguiente.

En aquella época se creía que la planeación estratégica era la respuesta a todos los problemas. En ese entonces, la mayor parte del mundo corporativo de Estados Unidos estaba “obsesionado” con la planeación estratégica.

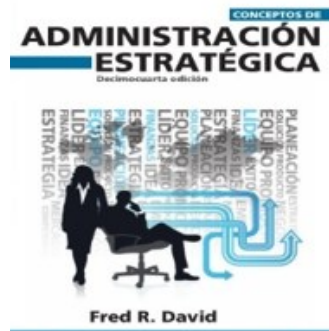


Sin embargo, después de ese auge, durante la década de 1980 el concepto dejó de usarse luego de que diversos modelos de planeación no reportaron los altos rendimientos que se esperaban.



El Dr. David es autor de dos libros de texto clásicos de la administración estratégica: “Administración estratégica”, “Conceptos y casos y Conceptos de administración estratégica”; los cuales han pasado por un ciclo de revisión cada dos años desde 1986, cuando se publicaron por primera vez; y están entre (si no

es que son) los mejores libros de texto sobre administración estratégica y los más vendidos en el mundo.



Con todo, la década de 1990 trajo consigo un requerimiento de la planeación estratégica, y en la actualidad el proceso se practica de manera amplia en el mundo empresarial. Un plan estratégico es, en esencia, el plan de juego de la empresa.



En 1992, los mapas estratégicos (Control de Mando Integral) fueron desarrollados por Robert Kaplan y David P. Norton en 1992. Sus autores plantean el CMI como un sistema de administración o sistema administrativo que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran a evaluar



la marcha de una empresa. Según estos dos consultores, gestionar una empresa teniendo en cuenta solamente los indicadores financieros tradicionales (existencias, inmovilizado, ingresos, gastos,) olvida la creciente importancia de los activos intangibles de una empresa (relaciones con los clientes, habilidades y motivaciones de los empleados,...) como fuente principal de ventaja competitiva.

En los últimos cinco años ha surgido el puesto ejecutivo en jefe de dentro de los rangos administrativos de muchas organizaciones. Este nuevo título corporativo representa el reconocimiento de la creciente importancia que tiene la planeación estratégica en el mundo empresarial.



1.1.2 1993

Henry Mintzberg. Afirma que pensar estratégicamente significa la forma en que los gerentes, directores y demás miembros de una organización usan el idioma, las ideas y los conceptos cuando tratan de entender e interpretar el campo de objetivos y circunstancias que giran en torno a la empresa.



Asimismo, Morrisery(1997) define el pensamiento estratégico como la coordinación de méritos creativos dentro de una perspectiva común que permite a un negocio u organización avanzar hacia el futuro de manera satisfactoria. El mismo autor señala la gran importancia del pensamiento estratégico, el cual se puede resumir en:

1. Para ser efectivo, el juicio colectivo depende de quienes toman las decisiones importantes tengan una visión clara y consistente , lo cual va a ser la futura administración de la empresa.
2. El plan estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategias.
3. El pensamiento estratégico es la base para la toma de decisiones estratégicas.



Según Mintzberg et ál. (1999), planea como premisas:

- La formación de la estrategia es un proceso de interacción social basado en las creencias e ideas compartidas por los miembros de una organización.

- El individuo adquiere estas creencias a través de un proceso de aculturación o socialización, básicamente táctico y no verbal, aunque en ocasiones reforzado por un adoctrinamiento más formal.
- Los miembros de la organización pueden, por tanto, describir solo parcialmente las bases de su cultura; su origen y explicación no son necesariamente claros.
- Como resultado, la estrategia es perspectiva antes que posición; está enraizada en las intenciones colectivas y reflejada en los patrones por los cuales las capacidades de la organización son protegidas y utilizadas para lograr ventajas competitivas. La estrategia es, entonces, deliberada, aunque no siempre absolutamente consciente.

Vivas (2000) define el pensamiento estratégico como un estado de conciencia, como una actitud y una cultura orientada a ser preactivos, que se adelanta al futuro para alcanzar una comprensión y un conocimiento de la empresa y el negocio de una forma más global.

Este es un mecanismo que facilita la transformación y adecuación de una empresa a su entorno competitivo.



1.1.3 2003

Este término, usado al principio exclusivamente en el arte de la guerra, ha ido progresivamente abriéndose paso en el campo de la administración de negocios y organizaciones hasta devenir en toda una línea de pensamiento, una forma de entender la dirección y una metodología de análisis y planificación de las acciones por desarrollar (Garrido, 2003).



Desde sus orígenes, el principal beneficiario de la administración estratégica ha sido ayudar a las empresas a formular mejores estrategias a través del uso de un enfoque más sistemático, lógico y racional para la elección estratégica. Éste, sin duda, sigue siendo un beneficio importante de la administración estratégica hasta hoy en día, siendo una importante herramienta para las gerencias de toda empresa porque en ellos recae la responsabilidad a gran escala del éxito o fracaso hacia los objetivos de las empresas.

Para sobrevivir, todas las empresas deben identificar los cambios y adaptarse a ellos con astucia. El proceso de la administración estratégica tiene como objetivo permitir a las organizaciones adaptarse eficazmente al cambio para evolucionar y trascender y no caer en la recesión respecto a la competencia. Por lo tanto, el

pensamiento estratégico sin duda alguna seguirá evolucionando con el tiempo permitiendo a las empresas avanzar al mismo paso para cubrir las exigencias del mercado y el mundo entero.

1.2 Lecturas recomendadas

- Libro- Conceptos de Administración estratégica. Decimoprimera edición. Fred. R. David.
- Libro- Teoría y Diseño Organizacional. Décima edición. Richard L. Daft.
- Libro- Teoría Organizacional, Diseño y cambio en las organizaciones. Quinta Edición. Gareth R. Jones.
- Libro. Administración Estratégica. Arthur Thompson, John Gamble, Margaret Peteraf & A. J. Stricklands III.

1.3 El proceso de la Planificación Estratégica

1.3.1 Objetivos

- Presentarles una metodología que permita gerenciar estratégicamente a sus organizaciones.
- Facilitar, a través de casos prácticos, la metodología para la formulación de un Plan Estratégico.
- Facilitar, a través de un caso práctico, el análisis y diseño de la
- planificación, asistido con tecnología de la información.

1.3.2 Nuevos Paradigmas

ANTERIORES PARADIGMAS	NUEVOS PARADIGMAS
A más crecimiento, más empleo	A más crecimiento, menos empleo (mayor productividad)
El ingreso depende principalmente del empleo	El ingreso puede venir de otras fuentes legales distintas al empleo (UBI)
Ninguna máquina puede tener mayores capacidades que el ser humano	La Inteligencia Artificial puede superar a la mente humana (si lo dejamos)
China nunca podrá superar a los EE.UU.	China será la primera potencia económica mundial
El hombre nunca podrá dominar todos los procesos de la Naturaleza	Todos los procesos de la Naturaleza serán descifrados íntegramente y replicados en laboratorio

1.3.3 Frente al futuro, los humanos tenemos la elección de adoptar 4 actitudes

- La del avestruz pasivo que sufre el cambio.



- La del bombero reactivo que se ocupa de combatir el fuego.



- La del asegurador pre-activo que se prepara para los cambios previsibles, pues sabe que la reparación sale más cara que la prevención.



- La del conspirador pro-activo que trata de provocar los cambios deseados. Piensa, hace conciencia, toma la iniciativa y se responsabiliza de sus actos.



1.3.4 Prospectiva y planeamiento estratégico en los negocios actuales

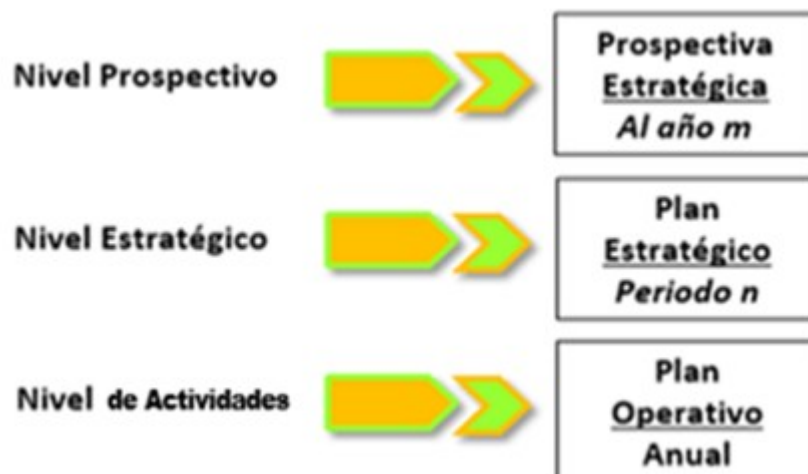
Prospectiva estratégica: es una disciplina que tiene por objeto el análisis del futuro para construirlo. De esta manera, tomamos en nuestras manos la incertidumbre de los acontecimientos administrándolos para nuestra conveniencia y a la medida de nuestras fuerzas” *Francisco Mojica*.

Planeamiento estratégico: es el proceso de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permitan que una... [organización logre la efectividad]” *Fred David*.

1.3.5 Escalera de la prospectiva estratégica



1.3.6 Niveles de planificación



1.3.7 ¿Qué es el futuro?

Tiempo al que no hemos llegado todavía. Es el objeto de estudio de la prospectiva.



¿Cuál es el país
la ciudad
la organización
la universidad *que queremos
para el futuro?*



“El futuro no se predice, sino se construye”. *Maurice Blondel*



1.4 La prospectiva estratégica

No es profecía ni ciencia-ficción porque no tiene por vocación predecir el futuro. Su finalidad es contribuir a una mejor comprensión del mundo contemporáneo, explorando lo que puede suceder (futuribles) y lo que nosotros podemos hacer (políticas y estrategias) por medio de un proceso pluridisciplinario (sistémico) que tiene en cuenta la dimensión del largo plazo.

Hugues de Jouvenel

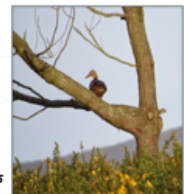
**“No siempre el mejor médico de un Hospital,
es un buen Director”**
Peter Drucker



**“El principal problema de las empresas es que creen que ascendiendo
a un buen técnico, éste podrá gerenciar bien a las personas”**
David Fischman

**¿El líder nace o se
hace?**

Parábola: Los patos



1.4.1 ¿Qué se necesita para ser un buen gerente?

¡Desarrollar competencias generales!

- Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que necesita un gerente a fin de ser efectivo en una amplia gama de labores gerenciales y en diversos escenarios de la organización.



1.4.2 ¿Dónde generar competencias generales?

En las cuatro perspectivas gerenciales:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control



En las cinco perspectivas organizacionales:

- Finanzas
- Producción
- Marketing
- Personal
- Responsabilidad social



1.4.3 ¿Para qué desarrollar competencias generales?

¡Para lograr la efectividad organizacional!

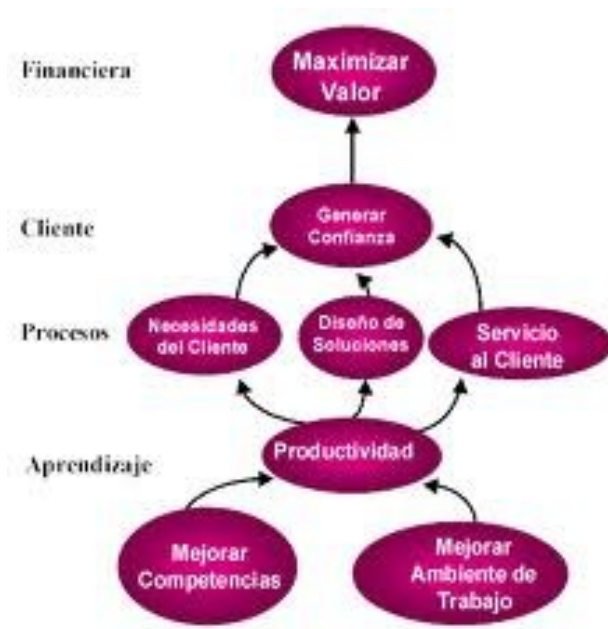
La competitividad es la efectividad organizacional.

1.4.4 ¿Cómo se mide la competitividad?

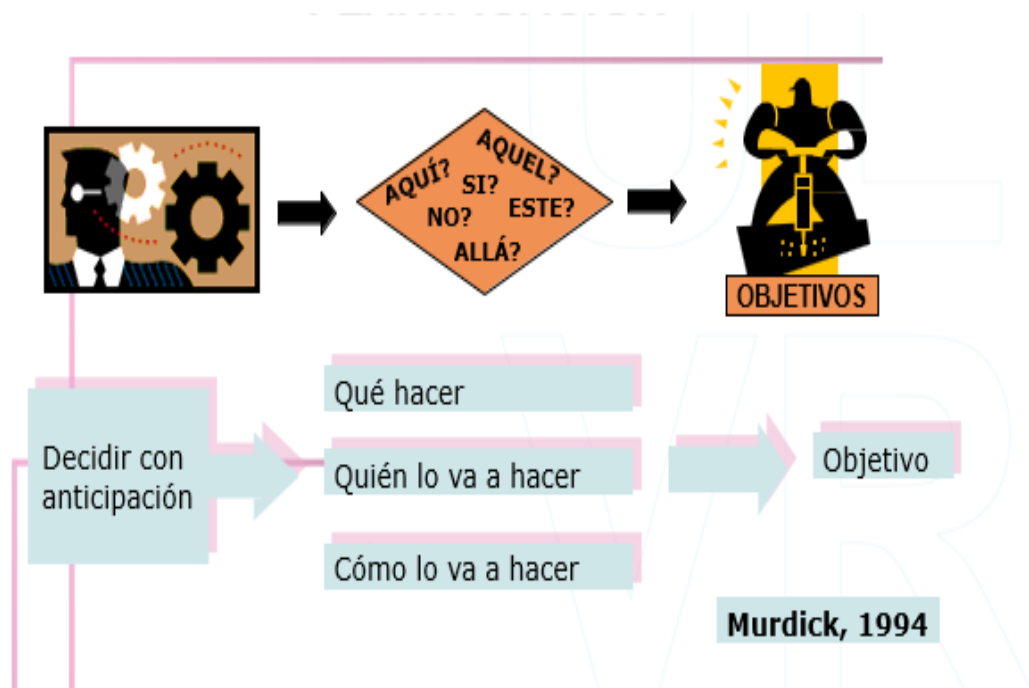
Según Michael Porter a través de la productividad, la que genera rentabilidad.

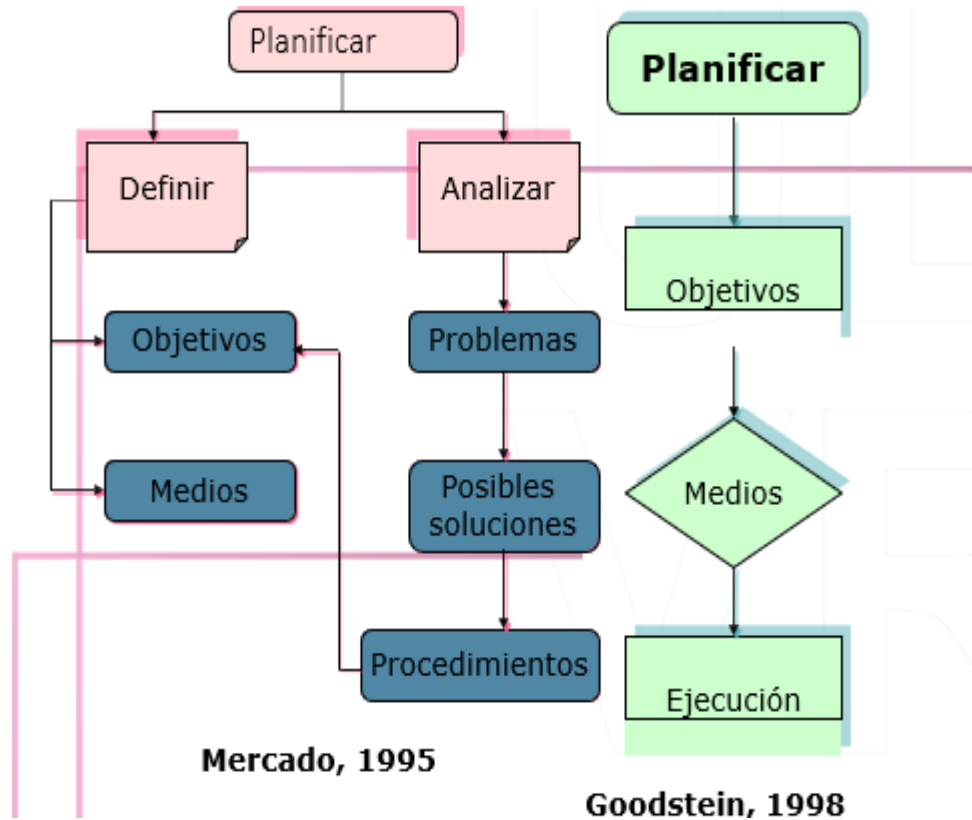
1.4.5 ¿Pero cómo se logra?

- Es una relación causa-efecto



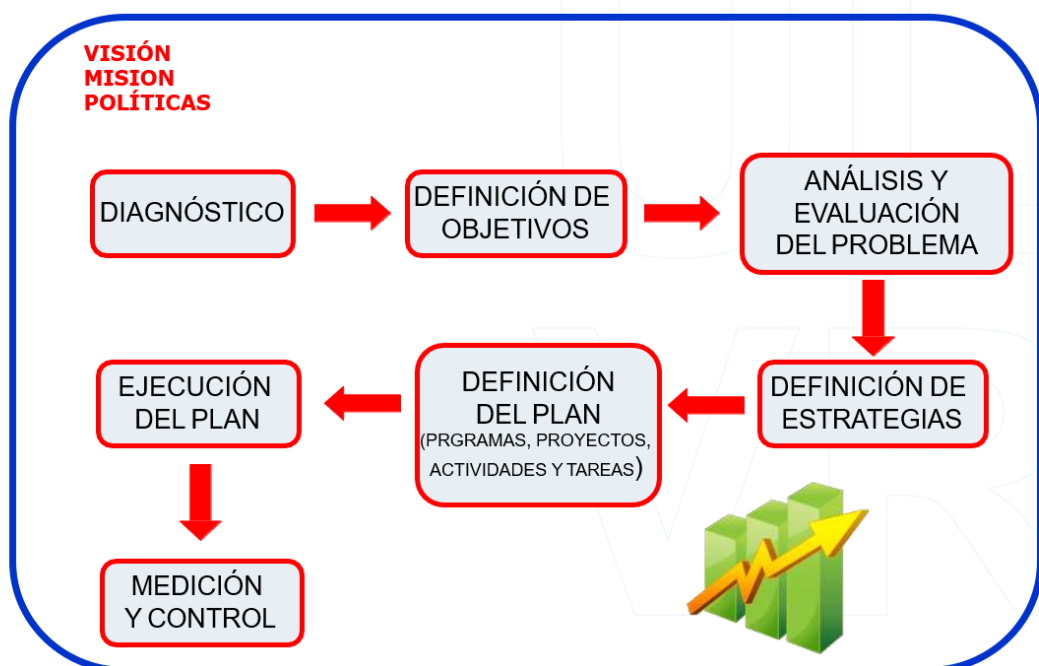
1.5 Planificación







1.5.1 Proceso de Planificación





1.5.2 Matriz FODA

Análisis del entorno



1.5.3 Diagrama de GANTT

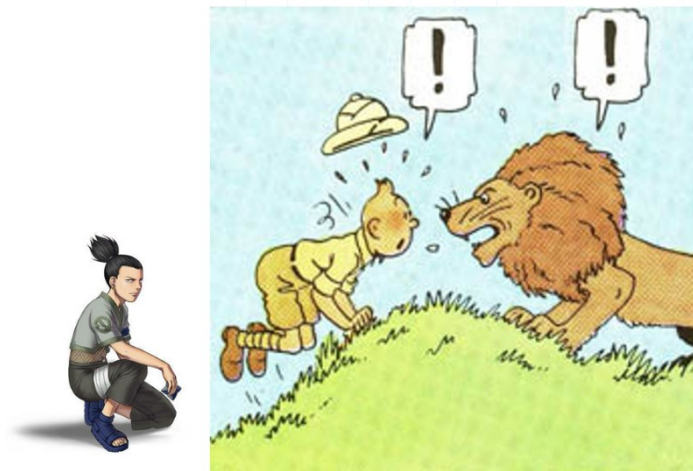


1.6 Gestión estratégica de una empresa

1.6.1 Objetivos

- Presentar una metodología que permita gerenciar estratégicamente organizaciones.
- Comprender los procesos de planificación y gestión estratégica de la empresa.

La ventaja competitiva



1.6.2 ¿Qué se entiende por planeamiento estratégico?

Es una poderosa herramienta de análisis, toma de decisiones y acciones, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones, para crear y mantener ventajas competitivas.



Supone 3 procesos continuos:

- **Análisis:** del direccionamiento y del diagnóstico.
- **Decisión:** ¿dónde competir? ¿cómo competir?
- **Acción:** operativización de la estrategia

Supone estudiar por qué unas empresas superan a otras para:

- ¿cómo competir para crear ventajas competitivas?
- ¿cómo crear ventajas competitivas únicas, valoradas y difíciles de imitar?

1.6.3 ¿Qué es estrategia?

- La estrategia es la creación de una única y valiosa posición involucrando un conjunto de actividades que la empresa requiere hacer.
- La Estrategia de una organización describe como ésta intenta crear valor para sus accionistas, sus clientes y los ciudadanos.
- Es una serie de hipótesis de causas y efectos.

1.7 Estrategia

Smith (1977), la estrategia es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

Jack Welch (1994), la estrategia significa elegir de forma precisa la forma de competir.

Chandler (2003), la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.



1.7.1 ¿Qué queremos decir con estrategia?

- ¿Cuál es nuestra situación actual?
- ¿Hacia dónde queremos ir?
- ¿Cómo vamos a llegar?

1.7.2 La estrategia de una compañía se plantea:

- Cómo superar a los competidores.
- Cómo responder a las cambiantes condiciones económicas y de mercado, y aprovechar las oportunidades de crecimiento.
- Cómo manejar cada parte funcional del negocio.
- Cómo mejorar el desempeño financiero y de mercado de la compañía.

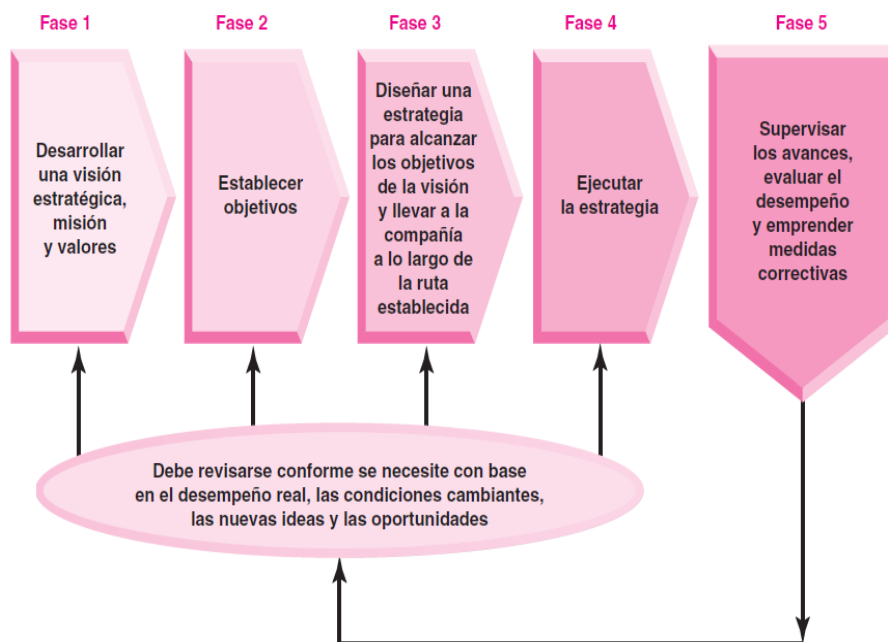


La estrategia tiene que ver con competir de manera diferente: hacer lo que los competidores “*no hacen*” o, mejor, hacer lo que “*no pueden hacer*”. Toda estrategia necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva.

1.7.3 El proceso de una gerencia estratégica



1.7.4 Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia



1.8 Gerencia estratégica

1.8.1 Las dos herramientas

1.8.2 Planeamiento estratégico:

- Direccionamiento.
- Diagnóstico
- Formulación

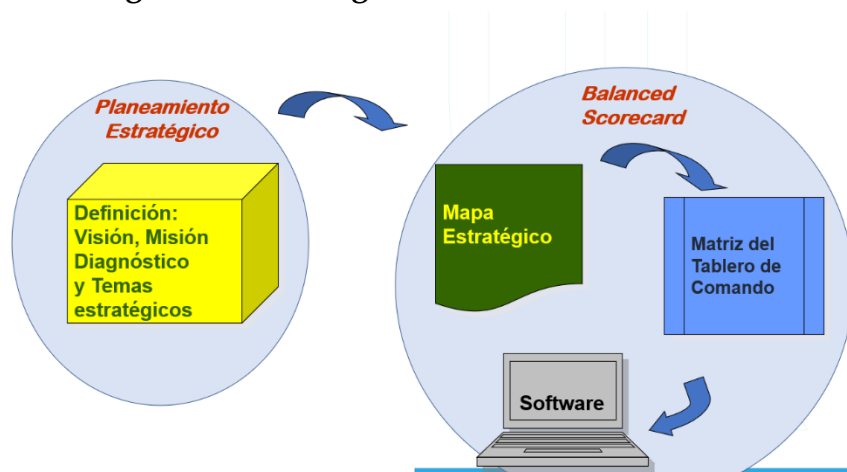
1.8.3 Balanced scorecard

- Mapa estratégico
- Matriz de tablero de comando
- software



Liderazgo

1.9 Modelo de gerencia estratégica



1.9.1 ¿Qué sentido tiene correr si no estás en el camino correcto?



1.9.2 5 etapas de la gerencia estratégica

1. Direccionamiento estratégico: Visión, Misión, Valores, Objetivos y Metas
2. Análisis estratégico: Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades (Septe (Pest), Porter, Funcional, EFE, EFI, MPC)
3. Formulación estratégica:
 - Matrices: FODA, MCPE, PEYEA, GEP, BCG, IE,
 - Estrategias corporativas (mercados a actuar: Ansoff)
 - Estrategias competitivas (forma de competir: Porter)
4. Implementación estratégica (BSC)
5. Control estratégico (BSC)

1.9.3 Significado de siglas

- Septe (pestel): político – económico – social - tecnológico – ecológico y legal
- Pest: político – económico – social y tecnológico (factores externos del negocio)
- EFE: evaluación de factores externos
- EFI: evaluación de factores internos
- MPC: matriz de perfil competitivo
- PEYEA: POSICIÓN ESTRATEGICA Y EVALUACION DE LA ACCIÓN
- BCG: BOSTON CONSULTING GROUP
- MCPE: MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
- GEP: GESTIÓN ESTRATÉGICA PLANIFICADA
- IE: INTERNA – EXTERNA
- BSC: BALNCE SCORE CARD

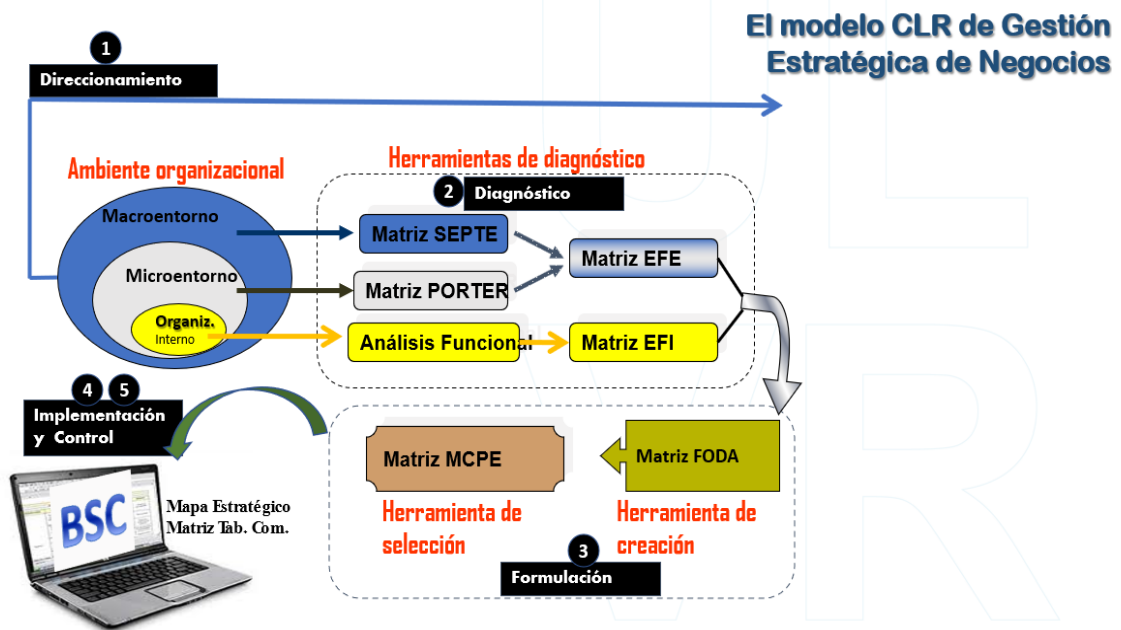
1.9.4 Análisis estratégico SEPTE-PEST



1.10 Análisis estratégico

1.10.1 Las 5 fuerzas de Porter





1.11 Concepto de gerencia estratégica

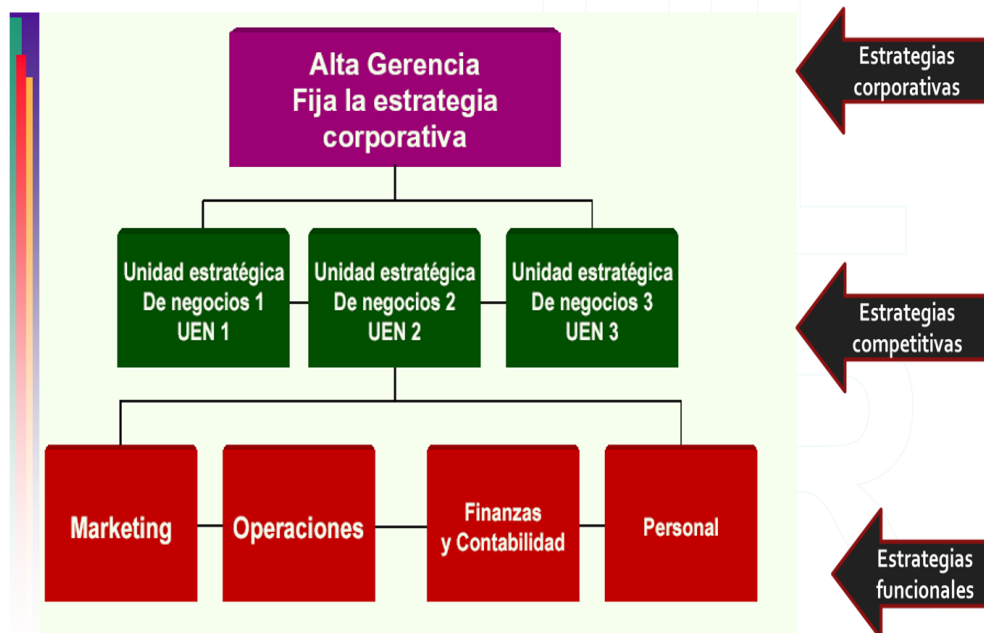
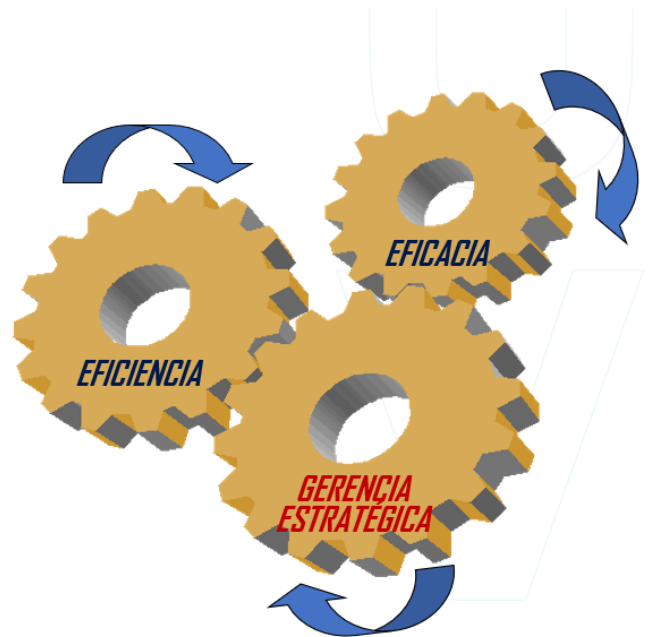
“Se puede definir como un enfoque objetivo y sistemático que permite a la empresa asumir una posición proactiva en el mercado en que compete, para no solo conformarse con responder a los hechos, si no influir y anticiparse a ellos”

Fred David



Implica lograr la efectividad organizacional (eficacia y eficiencia) en forma sostenida y a largo plazo.

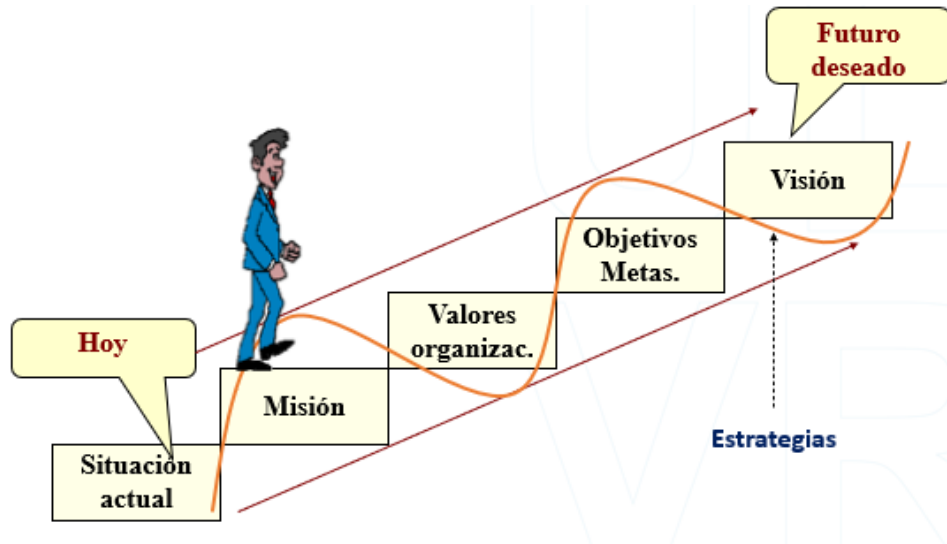
1.11.1 ¿Qué significan y cómo se vinculan estos conceptos?



CAPÍTULO II

2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1 Visión-Misión-Objetivos-Valores



2.1.1 La visión

“Donde no hay visión, el pueblo perece”: La Biblia: Proverbios 29:18
“Si no sabes a dónde vas, cualquier camino te conduce ahí”. El Corán

“Una visión corporativa centra, dirige, motiva, unifica e incluso estimula a una empresa a lograr un rendimiento superior. El trabajo de un estratega es identificar y proyectar una visión clara”.

John Keane

“Algunos hombres ven las cosas como son y dicen por qué. Yo sueño con cosas que nunca fueron y digo por qué no”.

John F. Kennedy

3

2.1.1.1 ¿Qué es la visión?

- Es el sueño de una empresa, la aspiración máxima a la cual se desea llegar.
- ¿Qué queremos ser?
- Debe proyectar la empresa hacia el futuro.

"Muchas organizaciones desarrollan una visión por moda más que por convencimiento. Saben que es "de avanzada" tener una visión, pero no hacen esfuerzos por compartirla. No se dan cuenta de que desperdician una estrategia vital para el negocio."

D. Fishman

2.1.1.2 Consideraciones para elaborarla

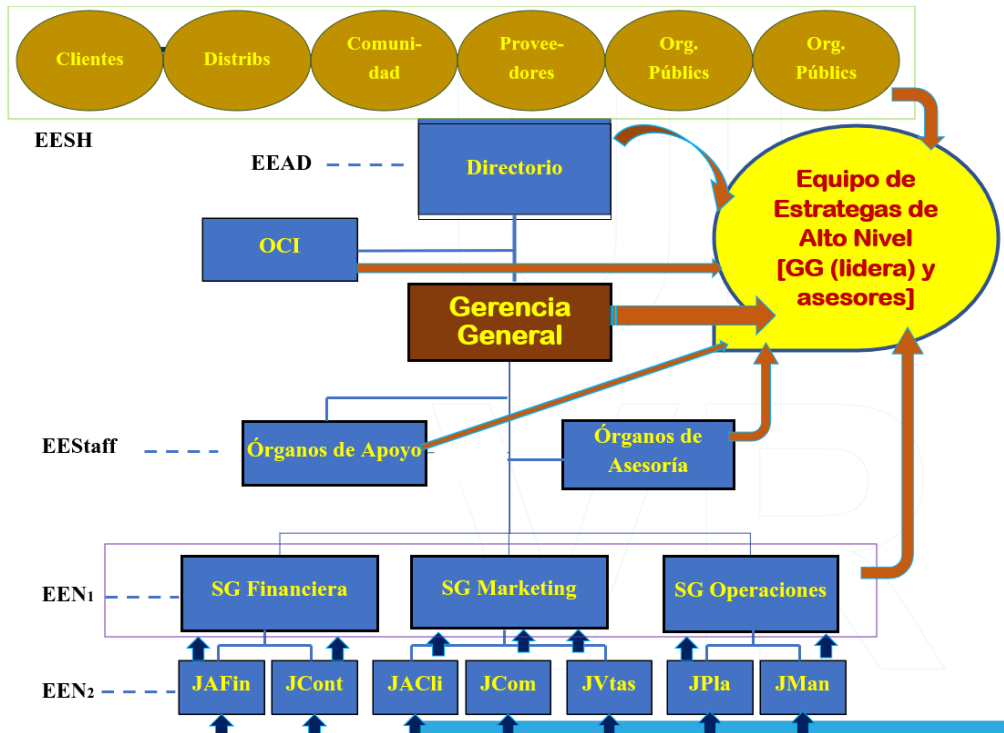
- Debe establecerse en primer lugar.
- Su declaración debe ser corta.
- Formada por una oración.
- Debe tener alcance geográfico.
- Debe ser desarrollada y conocida por todos.



2.1.1.3 Pasos para elaborar la visión

- Formación de equipos de estrategias con todos los stakeholder's.
- Sensibilización e internalización de conceptos prospectivos y estratégicos en los equipos.
- Capacitación sobre el proceso y los criterios técnicos a utilizar.
- Ejercicio de visualización grupal donde imaginan cómo va ser su empresa en el largo plazo (la prospectiva).
- Cada equipo desarrolla y consensua una visión, midiendo el grado de abstracción. Así obtenemos la visión por niveles.
- En el más alto nivel ejecutivo, se sintetizan los resultados de todos los equipos de estrategias de los diferentes niveles, buscando siempre el consenso mediante argumentos con alto juicio de valor. Aquí tenemos la Visión de la organización.
- El equipo de alto nivel ejecutivo, valida cuantitativamente la visión. Se hace el feedback de ser necesario.

El Gerente General, los Gerentes Funcionales y los asesores externos juegan un rol fundamental en la dirección de todo el proceso.



Ejemplos:

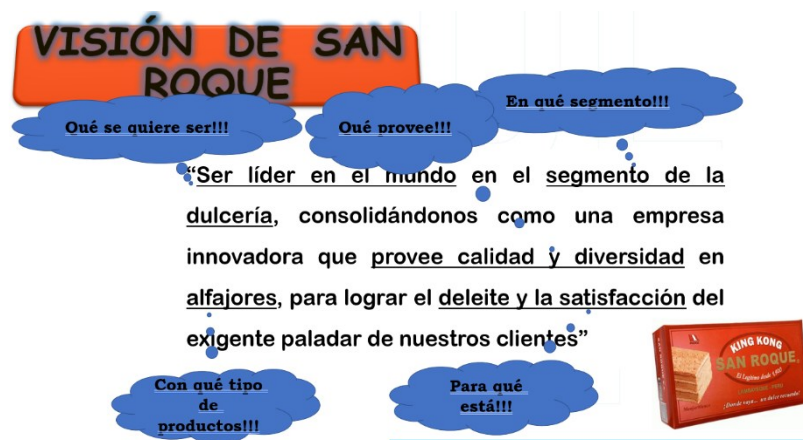
Ser la marca nacional en bebidas de mayor preferencia por el consumidor, a través de una organización ligera, eficiente y productiva. **KOLA REAL**

Ser la empresa líder en la fabricación y comercialización de snacks de la región andina sur, con una participación de ventas del 80%. **FRITOS LAY (PepsiCo)**

Ya somos la 2da. mejor universidad privada del Perú; pero no descansaremos hasta ser la primera. **UNIVERSIDAD DE SAN MARTIN DE PORRES**

2.1.1.4 Los 5 componentes en la declaración de la visión

- **Establecer lo qué se quiere ser:** la primera, el líder, de clase mundial, la mayor, creciente ...
- **En qué segmento está:** telecomunicaciones, información, financieras, educativas, agrícola, entretenimiento, comercial, agroindustrial, ...
- **Especificar lo qué provee la compañía:** innovación, diversidad, alta calidad, precio justo, garantía, seguridad, confianza, confort, deleite ...
- **Con qué tipo de:** productos, servicios, productos y servicios...
- **Para qué está:** servir al mercado, crear valor agregado, satisfacer una necesidad, proveer algo diferente, dar felicidad, dar placer, ...



2.1.2 La misión

"Que la misión de la empresa rara vez recibe una consideración adecuada constituye quizá la causa más importante del fracaso en los negocios".

Peter Drucker

"El águila debe volar lo suficientemente alto para revisar una amplia área con la finalidad de aumentar sus oportunidades de ver una presa; pero debe volar lo suficientemente bajo para ver los detalles. Lograr este equilibrio continuo es el trabajo de un estratega".

Frederick Gluck

2.1.2.1 ¿Qué es la misión?

- Debe contestar :¿Cuál es nuestro negocio?
- Se relaciona con el comportamiento presente de la empresa.
- Es una declaración de la razón de ser de la compañía.



2.1.2.2 Los 9 componentes en la declaración de la misión

- **Clientes:** ¿quiénes son? ¿qué expectativas satisfacer?
- **Productos o servicios:** ¿cuáles son los principales productos?
- **Mercados:** ¿dónde se compite? El rubro y espacio geográfico
- **Tecnología:** ¿cómo está? ¿con qué lo haremos?
- **Accionistas:** ¿cuál es su interés? ¿Supervivencia, equilibrio, crecimiento...?
- **Filosofía:** ¿cuáles son las creencias, valores y prioridades éticas?
- **Concepto propio:** ¿cuál es la capacidad distintiva más importante?
- **Imagen pública:** ¿cómo responde a las preocupaciones comunitarias y ambientales?
- **Empleados:** ¿son su activo valioso? ¿qué les preocupa?

2.1.2.3 Proceso para desarrollar una declaración de la misión

- Formación de equipos de estrategias con todos los stakeholder's.
- Sensibilización e internalización de conceptos prospectivos y estratégicos en los equipos.
- Capacitación sobre el proceso y los criterios técnicos a utilizar.
- Ejercicio de visualización grupal sobre el compromiso que debe asumir la empresa para lograr el sueño deseado (la prospectiva).
- Cada equipo desarrolla y consensua una misión, midiendo el grado de abstracción. Así obtenemos la misión por niveles.
- En el más alto nivel ejecutivo, se sintetizan los resultados de todos los equipos de estrategias de los diferentes niveles, buscando siempre el

consenso mediante argumentos con alto juicio de valor. Aquí tenemos la Misión de la organización.

- El equipo de alto nivel ejecutivo, valida cuantitativamente la Misión. Se hace el feedback de ser necesario.
- El Gerente General, los Gerentes Funcionales y los asesores externos juegan un rol fundamental en la dirección de todo el proceso.

2.1.2.4 La mejor entre las evaluadas. ¿filosofía?



“Somos la empresa de cómputo más exitosa en el mundo al proporcionar la mejor experiencia al cliente en los mercados del mundo donde servimos; al hacerlo así, Dell satisface las expectativas del cliente en cuanto a mejor calidad tecnología líder, establecimiento de precios competitivos, responsabilidad individual y corporativa, mejor servicio y apoyo a su clase, capacidad para adaptarse a sus necesidades, ciudadanía corporativa superior y estabilidad financiera”

“hago felicidad humana” servidor de Disney

Satisfacemos los gustos y necesidades de los clientes consumidores de productos por conveniencia, con niveles óptimos de calidad y diversidad.

FRITO LAY (PepsiCo)



Contribuimos a cambiar la forma de trabajar, aprender y comunicarse de los clientes, proporcionándoles productos de cómputo personal excepcionales, así como innovadores servicios al cliente.

APPLE COMPUTER



Utilizar nuestros recursos, conocimiento y experiencia para establecer relaciones ventajosas mutuas con nuestros clientes, empleados, proveedores y accionistas en cuanto a un aumento de la compensación, el servicio y el valor.

ATLANTA WEB



Ejemplo de declaración de la Misión

AJEGROUP

Somos la alternativa de bebidas gaseosas en el mundo, elaborados a través de una cultura de servicio y crecimiento, que busca la excelencia, desarrollando a nuestros colaboradores y contribuyendo al bienestar de la sociedad.



- **FILOSOFÍA:** hacer empresa buscando hacer el bien.
- Ofrecer al consumidor un producto de calidad a precio justo.
- Emplear *tecnología* de punta, siguiendo estrictos procesos productivos que garanticen el cumplimiento de los más altos estándares de calidad.

2.1.2.5 Una orientación hacia el cliente

- No me ofrezcas cosas.
- No me ofrezca ropa, ofrézcame una apariencia para verme bien.
- No me ofrezca zapatos, ofrézcame comodidad para mis pies y placer al caminar.
- No me ofrezca una casa, ofrézcame seguridad, comodidad y un lugar limpio y agradable.
- No me ofrezca libros, ofrézcame horas de placer y el beneficio del conocimiento.
- No me ofrezca discos, ofrézcame deleite y el sonido de la música.
- No me ofrezca herramientas, ofrézcame las ventajas y el placer que se obtiene al hacer objetos bellos.
- No me ofrezca muebles, ofrézcame comodidad y la tranquilidad de un sitio acogedor.
- No me ofrezca cosas, ofrézcame ideas, emociones, ambiente, sentimientos y beneficios.
- Por favor, no me ofrezca cosas.

Objetivo: capacitar a los estudiantes en el uso de los criterios a considerar para desarrollar una buena declaración de la visión y misión en sus organizaciones, a través del diagnóstico y mejora de algunas declaraciones dadas.

Instrucciones: 1) Sobre la base de los nueve criterios para definir una adecuada visión y misión para las organizaciones, evalúe las declaraciones dadas y consigne en la matriz de evaluación los criterios incluidos en ella y deje en blanco los criterios que no han sido considerados. 2) Proponga mejoras a cada declaración con fundamento técnico y buena redacción.



2.1.3 Valores Organizacionales

Son los principios que regulan el accionar de la empresa. Entre ellos tenemos: respeto a la persona, libertad, creatividad, responsabilidad social, justicia, innovación, honestidad, solidaridad, ética, visión compartida, transparencia, enfoque al cliente, etc.



- Decisiones rápidas
- Creatividad
- Anticiparse a los hechos
- Trato cordial
- Acción
- Mejora continua, y
- Evaluación beneficio/costo



- Nuestra gente es nuestra ventaja más duradera
- La responsabilidad es clara e individual
- Trabajamos y ganamos en equipo
- Entendemos y respetamos a nuestros clientes
- Nuestra reputación es indivisible

2.1.3.1 Pasos para seleccionar valores organizacionales

- 1) Sensibilización e internalización de conceptos prospectivos y estratégicos y la importancia de contar con una plataforma ética.
- 2) Exposición conceptual y del impacto de un conjunto de valores necesarios a internalizar (se recomienda de 15 a 20).

- 3) Proceso democrático de elección de los valores organizacionales a través de una metodología cuantitativa que jerarquice el orden de importancia que se le da a cada uno de ellos.
- 4) Selección de los valores ubicados entre los cinco hasta los siete primeros lugares de acuerdo a la jerarquización obtenida.

2.1.3.2 Asignación de valores corporativos

En el siguiente listado de valores organizacionales, asígneles un valor entre 20 y 1, en función a la importancia mayor a menor que tiene para usted en la vida ética de su empresa. No debe asignar un mismo puntaje a dos o más valores.

- ☐ Honradez
- ☐ Puntualidad
- ☐ Transparencia
- ☐ Proactividad
- ☐ Decisiones rápidas
- ☐ Compromiso
- ☐ Trabajo en equipo
- ☐ Visión compartida
- ☐ Humanismo
- ☐ Mejora continua
- ☐ Enfoque al cliente
- ☐ Creatividad e Innovación
- ☐ Iniciativa
- ☐ Confianza
- ☐ Trato cordial
- ☐ Perseverancia



- ☐ Solidaridad
- ☐ Responsabilidad social
- ☐ Pensamiento estratégico
- ☐ Pensamiento global

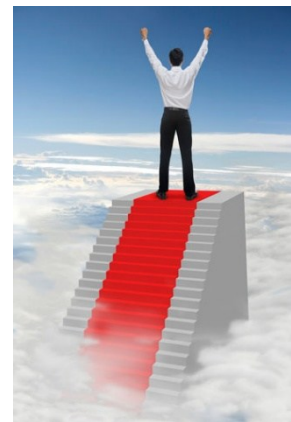
2.1.4 Los Objetivos

- Expresión cualitativa de un propósito en un periodo determinado; el objetivo debe responder a la pregunta "qué" y "para qué".
- Es el conjunto de resultados cualitativos que la administración se propone alcanzar a través de determinadas acciones.
- El logro de los objetivos determina la eficacia de la gestión.



2.1.4.1 Características de los objetivos

- ✓ *Específicos*: basarse puntualmente en un hecho específico.
- ✓ *Mensurables*: posibles de medirse, de calcular su avance.
- ✓ *Alcanzables*: posibles de lograrse y conducentes lograr la visión.



- ✓ **Realistas:** basados en la realidad objetiva de los hechos.
- ✓ **METAS:** Son los propósitos a lograr definidos en forma cuantitativa.

Es la cuantificación de los objetivos.

2.1.4.2 Pasos para la definición de objetivos estratégicos

- ✓ Extraer el ADN de cada declaración: Visión, Misión, Valores y Estrategias de impacto.
- ✓ Definirlo como objetivo estratégico (MAPA ESTRATÉGICO).
- ✓ Determinar las grandes dimensiones o perspectivas (MAPA ESTRATÉGICO).
- ✓ Desplegar los objetivos estratégicos en la perspectiva correspondiente (MAPA ESTRATÉGICO).
- ✓ Fijar metas en el tiempo (MATRIZ DE COMANDO).

2.1.4.3 ¿Cómo extraer el ADN de cada declaración?

Ejemplo:

Visión de una consultoría en recursos humanos.



- ✓ Ser reconocidos por nuestro apoyo para mejorar la competitividad y el desarrollo humano de la micro, pequeña y mediana empresa.
- ✓ Ser una consultora competitiva y contar con un equipo de instructores altamente capacitados, comprometidos y satisfechos.

Ejemplo:

Se necesita extraer el ADN de la visión

- ✓ Ser reconocidos por nuestro apoyo a las MYPES.

- ✓ Ser una consultora competitiva.
- ✓ Contar con un equipo de instructores altamente capacitados, comprometidos y satisfechos.

Ejemplo:

Misión de la Universidad Hermilio Valdizán-Unheval

Formar profesionales competitivos, creativos, innovadores, con capacidad científica, tecnológica, humanista y multilingüe; integrando universidad - empresa – sociedad, con valores éticos y morales para una mejor calidad de vida de la región y el país.

Ejemplo:

Se necesita extraer el ADN de la misión

- ✓ Formar profesionales competitivos, creativos, innovadores, con capacidad científica, tecnológica, humanista y multilingüe
- ✓ Lograr la integración : universidad - empresa – sociedad, con valores éticos y morales.
- ✓ Mejorar la calidad de vida de la región y el país

2.1.4.4 ¿Cómo redactar el objetivo?

Se tiene que considerar que:

ES UNA ACCIÓN

comienza con verbo en infinitivo

Ser...

Integrar...

Satisfacer...

Incrementar...

ESPECIFICAR

qué acompaña a la acción

... la primera opción en la mente ...

... nuestros sistemas de información...

... las necesidades manifestadas ...

... la participación en el mercado...



2.1.4.5 ¿Cómo determinar las perspectivas?

En función a la filosofía y a la finalidad de la organización:

Hoy se impone una filosofía humanística, estratégica, integral, sistémica y sistemática.

2.1.4.5.1 Finalidad de las organizaciones

2.1.4.5.2 Fines económicos

- Perspectiva financiera
- Perspectiva de responsabilidad social
- Perspectiva de clientes
- Perspectiva de procesos internos
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

2.1.4.5.3 Fines sociales

- Perspectiva de comunidad

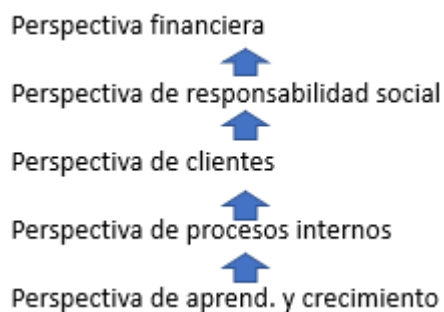
- Perspectiva de responsabilidad social
- Perspectiva de clientes
- Perspectiva de procesos internos
- Perspectiva de presupuesto

2.1.4.6 ¿Cómo desplegar objetivos?

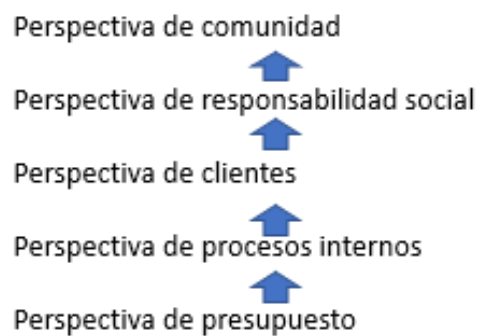
- ✓ Alineándolos a través de una relación causa-efecto.
- ✓ El punto de partida son los objetivos financieros, luego: los de RSE, clientes, procesos y aprendizaje, sucesivamente.

2.1.4.6.1 Finalidad de las organizaciones

2.1.4.6.2 Fines económicos



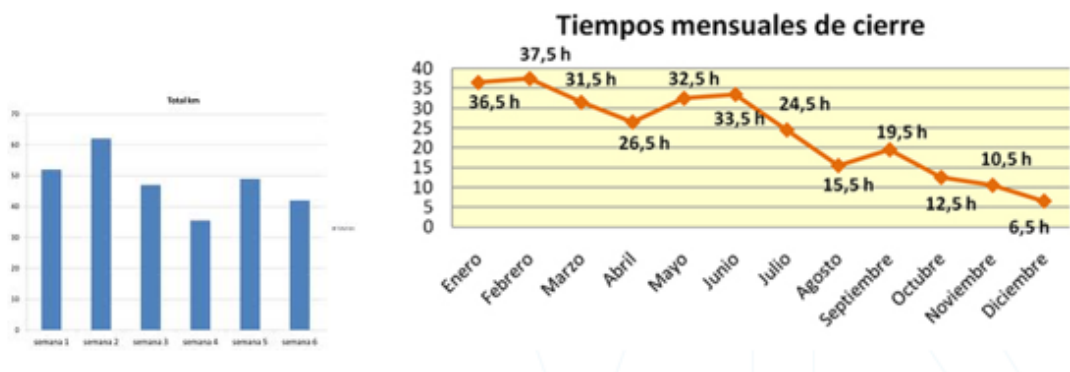
2.1.4.6.3 Fines sociales:



2.1.4.6.4 ¿Cómo fijar metas?

Se tienen que establecer cada cuánto tiempo debe involucrar los períodos de control del proceso, a efecto de determinar la brecha entre los resultados obtenidos y los objetivos planeados.

- ✓ ¿Diario?
- ✓ ¿Semanal?
- ✓ ¿Quincenal?
- ✓ ¿Mensual?



Con las declaraciones de Visión y Misión presentados en el material de trabajo, extraer el ADN en cada uno de ellos y agregar un verbo infinitivo para definir Objetivos Estratégicos; determine la perspectiva que les corresponde y ubíquelos dentro de la matriz de información.

2.1.5 Tarea grupal

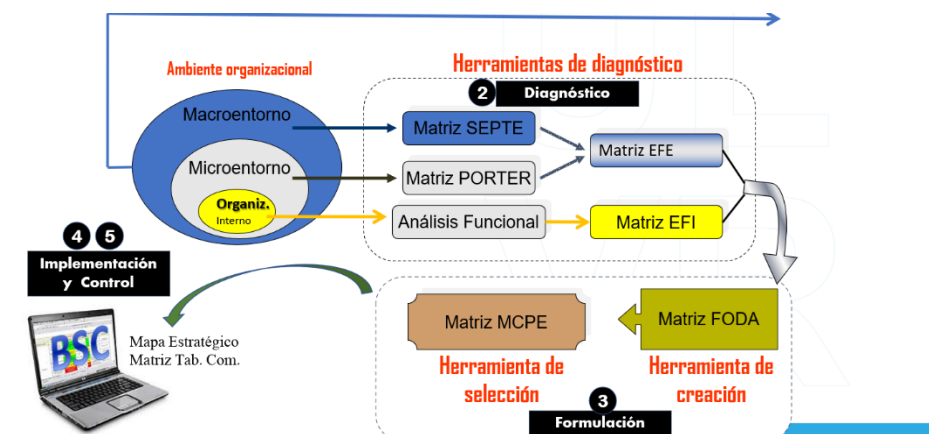
- ✓ Desarrollen formando equipos de trabajo de seis integrantes, para luego discutirlos en plenaria.
- ✓ Tomen de ejemplo a una empresa en desarrollo que se dedicará a la fabricación de lencería femenina y masculina.
- ✓ Desarrollen el direccionamiento estratégico en todas sus partes.
- ✓ Propongan sus ideas en diapositivas

2.2 Análisis de factores externos

2.2.1 Objetivos

- 1) Presentar una metodología que permita gerenciar estratégicamente organizaciones.
- 2) Comprender los procesos de planeación y gestión estratégica de la empresa.

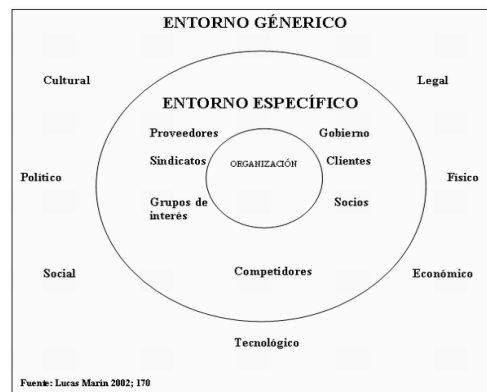
2.2.2 El esquema



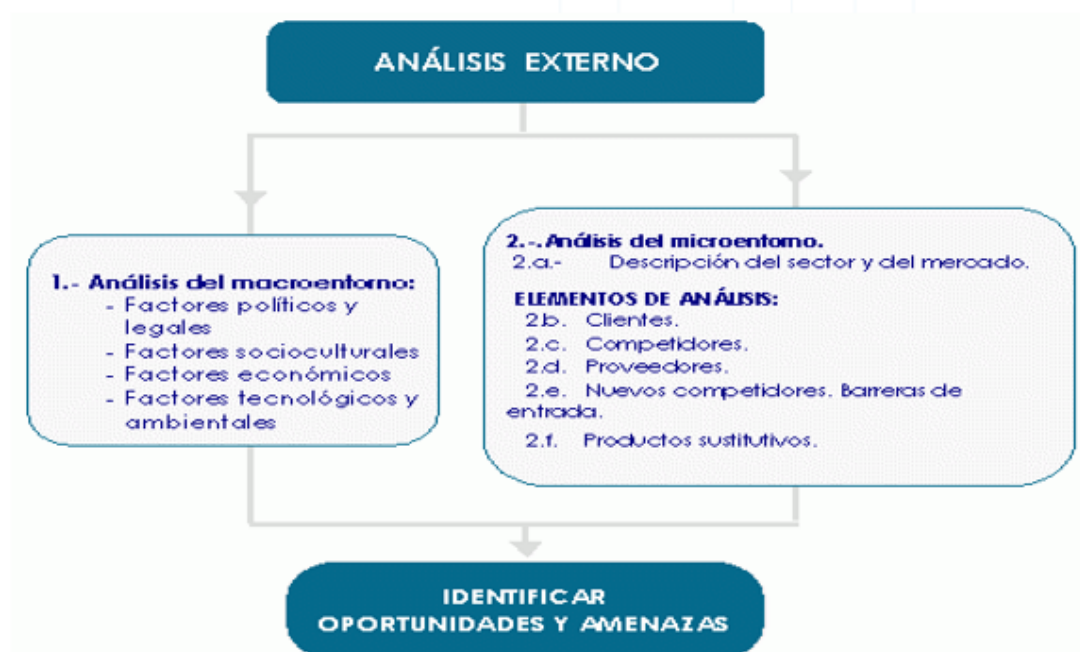
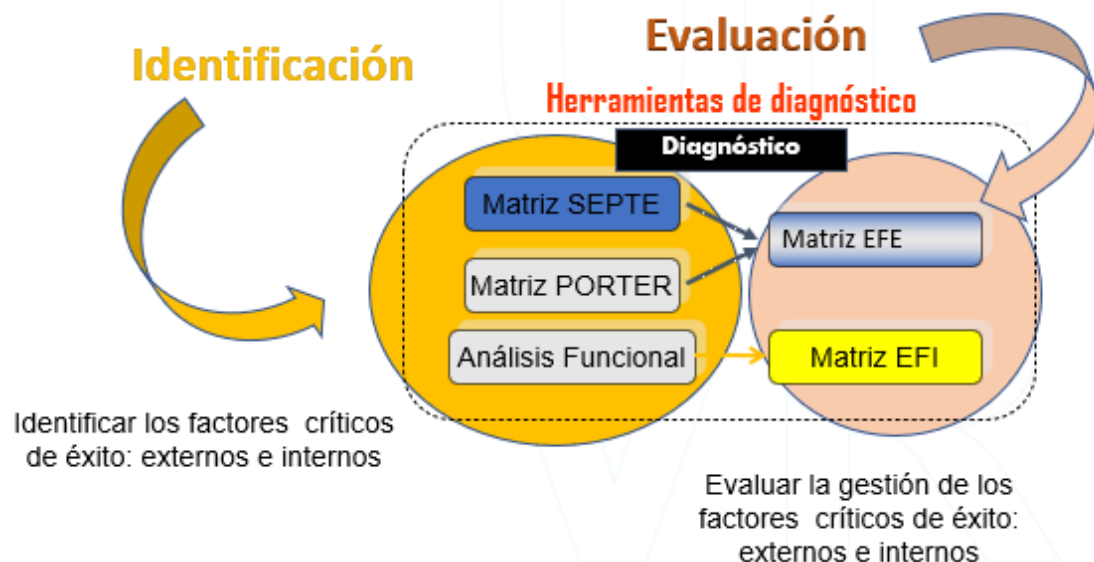
2.2.3 Las organizaciones y su entorno

El entorno de una empresa se compone de ACTORES Y FUERZAS no controlables por la organización que afectan tanto a su mercado como a la capacidad de desarrollar intercambios con éste de manera eficaz y eficiente.

Podemos distinguir entre:



2.2.4 Diagnóstico estratégico



2.2.4.1 Análisis del macroentorno



- ¿Sobre qué entornos actúan los negocios?
- ¿Qué factores del macroentorno influyen en la toma de decisiones de los gerentes?



2.2.5 Preguntas básicas

- ¿Cuáles son los factores que pueden tener relevancia en el sector en el que se desarrolla la actividad de mi empresa?
- ¿Entre esos factores relevantes cuáles tienen un impacto relevante para mi empresa?

- ¿Cuál es la evolución prevista de estos factores en un horizonte de 5 años?
- ¿Qué oportunidades o riesgos genera para mi empresa la evolución prevista de dichos factores?

2.2.6 Matriz POAM

La matriz POAM se puede definir por sus siglas como el perfil de oportunidades y amenazas de una empresa. Es importantes destacar que, en el entorno externo es el medio en el cual se pueden encontrar las amenazas y oportunidades de una empresa. Estas amenazas y oportunidades le pueden afectar de forma positiva o negativa a la organización y el impacto puede darse en grado alto, medio y bajo.

Por esa razón, la matriz POAM es utilizada para identificar y darle una valoración a las amenazas y oportunidades potenciales que puede enfrentar una empresa. Puesto que, entender y analizar el medio en el que se mueve la empresa es importante para hacer una planificación estratégica exitosa. Dado que el entorno cambia constantemente y es difícil de controlar. Por eso primero se debe identificar qué factores se deben evaluar y luego determinar si estos factores representan una oportunidad o una amenaza para la empresa.



2.2.7 Factores externos

Los principales factores externos que deben analizarse son los siguientes:

2.2.7.1 Geográficos

Para empezar, la ubicación de la empresa en una determinada localidad, zona, municipio o región es una decisión estratégica muy importante. Porque esto le permitirá tener acceso a recursos naturales, a un clima propicio, a ciertas condiciones topográficas y la cercanía a mercados. Por lo tanto, si se aprovechan adecuadamente los factores geográficos podrían convertirse en una importante oportunidad.

2.2.7.2 Económicos

Por otro lado, los factores económicos que debe considerar una empresa son todos los indicadores macroeconómicos generales como el producto interior bruto (PIB), la tasa de inflación, la tasa de desempleo, la tasa de interés, el tipo de cambio, entre otros. Estos factores pueden afectar positivamente en el desempeño de la empresa, o comportarse en forma adversa. Haciendo que se alcancen o no los objetivos de la empresa.

2.2.7.3 Tecnológicos

Al mismo tiempo, los cambios en los aspectos tecnológicos pueden afectar a una empresa. Puesto que los avances en la tecnología provocan cambios en los procesos de producción, de comercialización, de transportación y de comunicación de las empresas. Por ello si la empresa no está en capacidad de responder a estos grandes avances, esto se puede convertir en una gran amenaza para su desempeño.

2.2.7.4 Políticos

De la misma forma, los aspectos políticos están relacionados con todas las leyes y reglamentaciones del Gobierno. Esto puede incluir políticas de impuestos, reglamentación laboral, sistema de incentivos, tratados internacionales, entre otros asuntos. Todas estas leyes y disposiciones pueden ayudar o perjudicar igualmente la consecución de los objetivos empresariales.

2.2.7.5 Sociales

Mientras que, los factores sociales tienen relación con la calidad de salud, el nivel educativo, el tipo de trabajo, las creencias y la cultura que prevalecen en los diferentes grupos de población. Haciendo que se comporten de manera favorable para el éxito de la empresa o como una posible amenaza.

2.2.7.6 Competitivos

Finalmente, los factores competitivos se relacionan directamente con el mercado, podrían ser elementos como la competencia que determinan la calidad y el precio de los productos, así como la prestación de servicios. Haciendo que la empresa tenga oportunidad de alcanzar cierto nivel de diferenciación o, todo lo contrario, que la competencia se convierta en una gran amenaza.

2.2.8 Pasos para el análisis

Para llevar a cabo el análisis de los factores externos se debe hacer lo siguiente:

- **Diagnóstico:** Primero se debe realizar un diagnóstico de todos los recursos y las capacidades que la empresa tiene en su entorno externo.
- **Recolección de información** Luego se procede a recolectar la información. La información puede ser obtenida de fuentes secundarias y primarias.

- Si el tamaño de la empresa no es muy grande, bastará aplicar instrumentos como entrevistas y cuestionarios a todas las personas del área que se desea investigar. Mientras que si la empresa es grande se debe aplicar el método del muestreo, dado que el mercado a investigar es más grande.
- **Identificar amenazas y oportunidades:** Posteriormente, se debe determinar cuáles de los factores externos son oportunidades que la empresa puede aprovechar y cuáles son considerados como amenazas que se deben enfrentar.
- **Seleccionar, calificar y priorizar los factores:** Desde luego, de los factores analizados se selecciona cuáles son más importantes y se les califica. Si la calificación es alta, significa que la amenaza o oportunidad identificada es importante. Mientras que, si la calificación es baja, la oportunidad o amenaza no son importantes.

2.2.9 Matriz SEPTE

SECTOR	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	OP/A M
Social	1. 2. 3.	Oport. Amen.
Económico	1. 2. 3.	
Político	1. 2. 3.	
Tecnológico	1. 2. 3.	
Ecológico	1. 2. 3.	

2.2.10 Fuentes de información para elaborar la matriz SEPTE

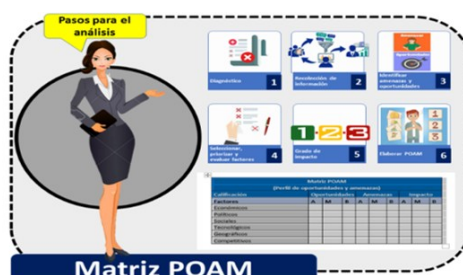
- **Directas:** Encuestas y entrevistas a clientes, proveedores, vendedores, distribuidores y colaboradores; panel de expertos, panel de especialistas, congresos, foros, ferias, seminarios, exposiciones, focos group, etc.
- **Indirectas:** Revistas económico-financieras, científico-tecnológicas, especializadas, etc.
- Páginas web de organizaciones públicas y privadas.
- Diarios, noticieros, etc.

2.2.11 Grado de impacto

Por último, se identifica cómo cada oportunidad o amenaza impactará en la empresa y de la misma forma se califica si es en grado alto, medio o bajo.

2.2.12 Elaborar la matriz POAM

Al momento de tener toda la información ya se puede construir la matriz POAM.



2.2.13 Construcción de la matriz POAM (tarea grupal)

Para construir la matriz POAM se siguen estos pasos:

- Se elabora una tabla con cuatro columnas. La primera para colocar cada factor, la segunda para las oportunidades, la tercera para las amenazas y la cuarta para el impacto.
- Tanto la columna dos, tres y cuatro deberán subdividirse en tres nuevas columnas. Cada columna servirá para poder calificar en alto, medio y bajo.
- Con los factores analizados, primero se les clasifica como amenaza u oportunidad. Luego se califica cada amenaza u oportunidad. Valorando el impacto que ejercen en la empresa.
- Finalmente se interpretan y analizan los resultados.

Construcción de la matriz POAM

Matriz POAM (Perfil de oportunidades y amenazas)									
Calificación	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
Factores	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Económicos									
Políticos									
Sociales									
Tecnológicos									
Geográficos									
Competitivos									

Variables sociales a monitorear	
Tasa de crecimiento demográfico	Nivel educativo
Tasa de mortalidad	Actitud hacia la jubilación
Tasa de movimiento migratorio	Actitud ante el tiempo libre
Programas de seguridad social	Actitud ante la calidad del pdto.
Tasa de esperanza de vida	Actitud ante la calidad del servicio
Ingreso per cápita	Actitud ante la religión
Seguridad ciudadana	Actitud ante la autoridad
Nivel de confianza con el gbno.	Actitud hacia el reciclaje
Actitudes hacia el trabajo	Cambios de la población
Modelos familiares	Conciencia ciudadana
Hábitos de compra	Estilos de vida

Variables económicas a monitorear	
Política económica gubernamental	Cambios en la demanda
Disponibilidad de créditos	Políticas monetarias
Propensión al gasto	Políticas arancelarias
Tasa de interés	Políticas fiscales
Tasa de inflación	Políticas tributarias
Economías de escala	Negocios internacionales
Tendencia del PBI	Acuerdos comerciales
Patrones de consumo	Tasa de cambio
Tasa de desempleo	Tendencia al ahorro
Niveles de productividad	Deuda pública y privada
Balanza comercial	Rivalidad en mercados

13

Variables políticas clave que se recomienda monitorear	
Nivel de institucionalidad	Riesgo país
Transparencia gubernamental	Estabilidad política
Regulaciones gubernamentales	Independencia de poderes
Cambios en las leyes	Tasa de participación votantes
Grado de subsidios	Cantidad de patentes
Legislación laboral	Defensa de la propiedad intelectual
Legislación antimonopolio	Leyes protección medioambiente
Elecciones generales	Actividades de cabildeo
Mercado laboral	Presupuesto gubernamental
Niveles de corrupción	Celeridad judicial

Variables tecnológicas a monitorear	
Cambios tecnológicos Descubrimientos tecnológicos Avance en telecomunicaciones Nivel de la tecnología Inversiones en tecnología Innovación tecnológica Parque automotor	Nuevas aplicaciones Capacitación en tecnología Piratería Desarrollo de marcas Grado de investigación científica Infraestructura vial Modernización portuaria y aeroport.

Variables <i>ecológicas</i> a monitorear	
Índices de contaminación Conciencia ecológica Grupos de ecologistas Regulaciones gubernamentales	Cambios en las leyes Respeto por normas ambientales Escasez de materias primas Cantidad y gravedad de protestas



ARCOS DORADOS COLOMBIA MC DONALDS

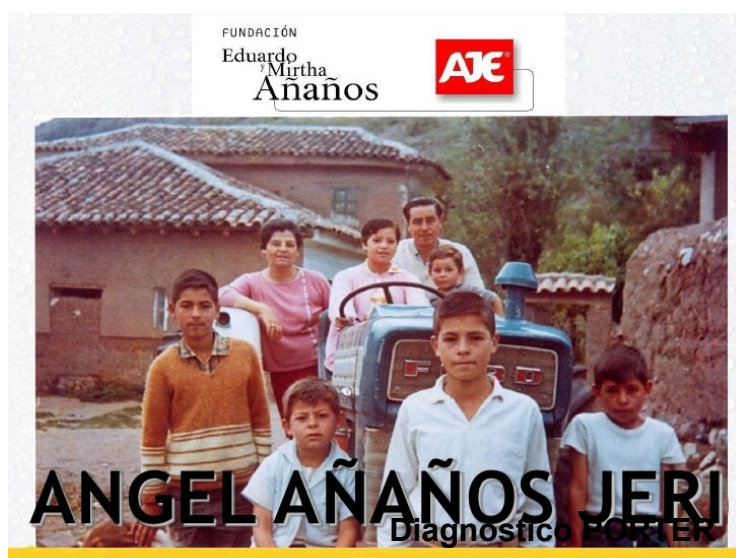
	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Económicos									
La apertura económica	X						X		
Ley de preferencias arancelarias		X							X
Tratados de Libre Comercio	X						X		
Creación de nuevos impuestos				X			X		
Política fiscal					X			X	
La política laboral				X			X		
Políticos									
Descoordinación entre los frentes políticos, económicos y sociales				X			X		
Política Salarial				X			X		
Incremento de la participación	X						X		
Política del país	X						X		
Participación mas activa de la gerencia	X						X		

Sociales									
Paz social	X						X		
No hay discriminación social	X							X	
Reformas al Sistema de Seguridad Social				X				X	
Reformas en Responsabilidad Social	X							X	
Estructura socioeconómica, importe	X							X	
Presencia de clase alta	X						X		
Presencia de clase media	X						X		
Presencia de clase baja	X							X	
Liderar proyectos innovadores con impacto social	X						X		
Incremento del índice de delincuencia				X			X		
Incoherencia en los medios de comunicación				X			X		
Incremento de migración a las ciudades principales	X						X		
Baja en los niveles de reempleo				X			X		
Aumento a la inversión en Seguridad				X			X		
Cambios en los hábitos alimenticios de la población nacional				X			X		
Resistencia a cambios alimenticios				X			X		
Estudios científicos en alimentos favorables	X						X		
Estudios científicos en alimentos desfavorables				X			X		
Tecnológicos									
Telecomunicaciones	X							X	
Creación de APPS para aparatos móviles	X							X	
Automatización de proceso para optimizar el uso del tiempo		X					X		
Adoptar tecnología nueva optimizar el uso del tiempo		X					X		
Adoptar tecnología nueva aumentar la calidad del producto		X						X	
Globalización de la información	X						X		
Comunicaciones deficientes		X							X

Velocidad en el desarrollo tecnológico		X					X	
Resistencia a cambios tecnológicos				X				X
Geográficos								
Dificultad de transporte Aéreo-Terrestre			X			X		
Competitivos								
Crecimiento del Good Well de la compañía	X					X		
Creación de locales McDonald's a nivel nacional aumentando la cobertura	X					X		
Creación de Kioscos de postres a nivel nacional aumentando la cobertura	X						X	
Creación de Mc Cafes a nivel nacional aumentando la cobertura	X					X		
Aumento de la cobertura en Domicilios McEntrega	X					X		
Fortalecimiento de marketing empresarial	X					X		
Alianzas estratégicas	X					X		
Implementación de nuevos productos	X					X		
Implementación de nuevos servicios	X					X		
Rotación del talento humano				X			X	
Nuevos competidores			X				X	
Fortalecimiento de los competidores			X			X		

En el caso KOLA REAL dado, identifique variables para cada dimensión del macro entorno que constituyan factores críticos de éxito y determine su característica.

Hágalo en grupo.



2.3 Análisis del microentorno



2.3.1 Rivalidad entre los competidores actuales

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos.

Riesgos a enfrentar:

☐ Competencia desleal:

☐ Guerras de precios:

☐ Agresividad de las campañas publicitarias:

☐ Intensidad de las promociones :

☐ Innovación de productos:

fuerza

Calif: *fuerte-media-baja*

Calif: *fuerte-media-baja*

Calif: *alta-media-baja*

Calif: *alta-media-baja*

Calif: *alta-media-baja*

2.3.2 Amenaza de nuevos competidores

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Se analizan con las barreras de entrada y de salida.

"La ventaja competitiva es una ventaja que una empresa tiene con respecto a los otros competidores"

Michael Porter (texto Ventaja competitiva)



2.3.3 Seis barreras de entrada para crear ventajas competitivas

- **Economías de Escala:** Supone una producción de altos volúmenes que le permiten reducir sus costos. Calificar: Alta-media-baja
- **Diferenciación del Producto:** agregar valor para diferenciar y posicionar fuertemente su producto. Calif: Muy-moderado-poco
- **Inversiones de Capital:** invertir en activos que otras compañías no pueden hacer para tener alcance global o nacional. Calif: Alta-media-baja
- **Desventaja en Costos independientemente de la Escala:** implica el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica,

los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Calif: Alto-medio-bajo

- **Fidelización de los Canales de Distribución:** canales de distribución bien atendidos por las firmas establecidas. Calif: Muy-moderado-bajo
- **Política Gubernamental:** cabildear para limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Calif: Alto-medio-bajo.

2.3.4 Poder negociador de los clientes

Un mercado no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

La fuerza de los clientes es considerable si: Calificar:

- **Están asociados:** *muy-moderado-bajo*
- **Compran volúmenes importantes:** *alto-medio-bajo*
- **Nuestro producto es un % importante de su costo:** *muy-medio-bajo*
- **Nuestros productos son indiferenciados:** *bastante-medio-poco*
- **El costo de cambiarnos es:** *alto-medio-bajo*
- **Existe amenaza de integración hacia atrás:** *bastante-moderado-bajo*
- **Poseen información nuestra:** *mucha-poco-nada*

2.3.5 Poder negociador de los proveedores

Un mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

Los proveedores serán importantes si: Calificar:

- **Cuántos son:** muchos-regular-pocos
- **Hay productos sustitutivos:** muchos-pocos-nada
- **Soy importante para él:** muy-regular-poco
- **Su insumo es básico para la calidad de mis productos:** muy-medio-poco
- **El insumo está diferenciado:** muy-regular-poco
- **El costo de cambiarme a otro proveedor es:** alto-medio-bajo
- **Me amenaza con integrarse hacia adelante:** mucho-poco-nada

2.3.6 Amenaza de productos sustitutivos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales.

Calificación:

- Cuál es su avance tecnológico: *alto-medio-bajo*
- Qué tan bajos son sus precios: *muy-moderadamente-no están*
- Cuál es la *aceptabilidad* del consumidor: *alta-media-baja*



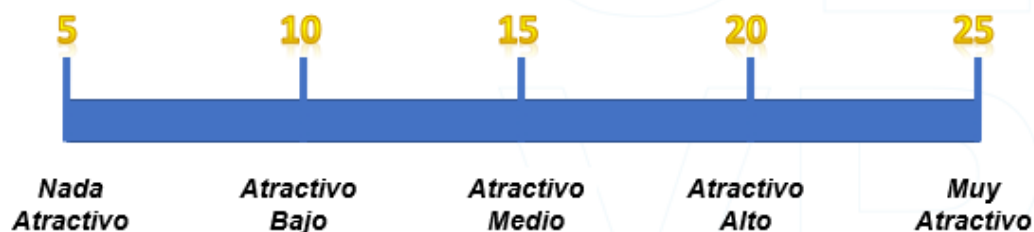
2.3.7 Posiciones de atraktividad de la fuerza



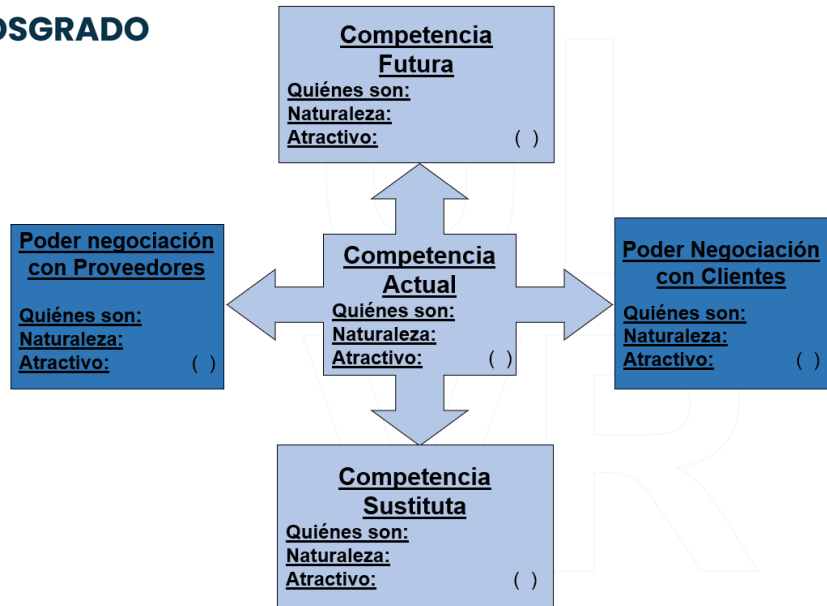
2.3.8 Posiciones de atraktividad del sector

<u>NATURALEZA DE LA FUERZA</u>	<u>ATRATIVO DE LA INDUSTRIA</u>	<u>PONDERADO</u>
FUERZA MUY LEVE:	Muy atractivo	23-24-25
FUERZA LEVE:	Atractivo Alto	18-19-20-21-22
FUERZA MODERADA:	Atractivo Medio	13-14-15-16-17
FUERZA INTENSA:	Atractivo Bajo	8-9-10-11-12
FUERZA MUY INTENSA:	Nada atractivo	5-6-7

2.3.9 Escala para determinar el atractivo de la industria frente a las fuerzas competitivas



Matriz PORTER



2.3.10 Objetivo del análisis externo

Detectar amenazas que puedan hacer peligrar el negocio, y oportunidades que podamos aprovechar para asegurar el éxito.

2.3.10.1 Oportunidades

- Alianzas estratégicas con otras empresas
- Expansión, en el territorio nacional.
- Implementación de nuevas tecnologías.
- Actualización de productos.
- Ampliación de productos.
- Medios de comunicación.
- Facilidades para adquirir nuevos productos en el mercado.
- Precios y ofertas accesibles.

2.3.10.2 Amenazas

- Altas competencias.
- Cambios en sistemas políticos
- Piratería.
- Tecnología cambiante.
- Delincuencia.
- Alza en los precios del petróleo.
- Crecimiento lento del mercado.
- Poder de negociación de las empresas y clientes.



TAREA 2

- En el caso KOLA REAL, identifique la intensidad del poder y el atractivo del negocio para cada fuerza del micro entorno.
- Hágalo formando grupos con 5 integrantes.

2.4 Análisis de factores internos

2.4.1 Diagnóstico estratégico-Matriz MEFI-Análisis funcional-Cadena de valor

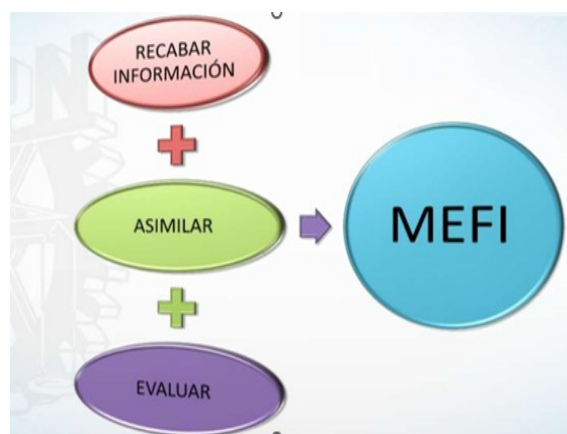


El análisis interno se preocupa por la identificación de las fuerzas y debilidades del organismo; y utilizándolo conjuntamente con el análisis externo permite generar objetivos estratégicos, a los cuales, aplicando la inteligencia razonada en el diseño de estrategias, permitirá al centro establecer una ventaja competitiva.

- Factores o elementos internos que constituyen sus mejores virtudes o capacidades y que permiten enfrentar con éxito los cambios o retos.
- Atributos claves, habilidades y capacidades distintivas del organismo para su crecimiento y mejora continua.

- Lo que la organización hace muy bien y que a otras organizaciones le sería difícil realizar (H. Mintzberg).
- Factores o elementos internos que constituyen deficiencias o sus más bajas capacidades y que impiden enfrentar con éxito el cambio.
- Limitaciones o vulnerabilidad de la organización.
- Reducen la capacidad de actuación y le impiden o limitan enfrentar con éxito los cambios o la competencia.
- Limitaciones de la organización en cuanto a: potencial humano; capacidad de proceso; servicios; recursos financieros, etc.

El proceso de realizar una auditoría interna es muy semejante al proceso de llevar a cabo una auditoría externa. Los mandos y colaboradores que representan todas las áreas estratégicas de la organización, necesitan participar en la determinación de las fortalezas y debilidades.



Cada vez más las organizaciones de clase mundial están usando la auditoría interna, para conseguir ventajas competitivas en sus mercados. Esta auditoría

interna se realiza sobre la base de las operaciones internas: marketing, finanzas, producción, personal, investigación y desarrollo, sistemas de información, gerencia estratégica.

Se utilizan las técnicas de:

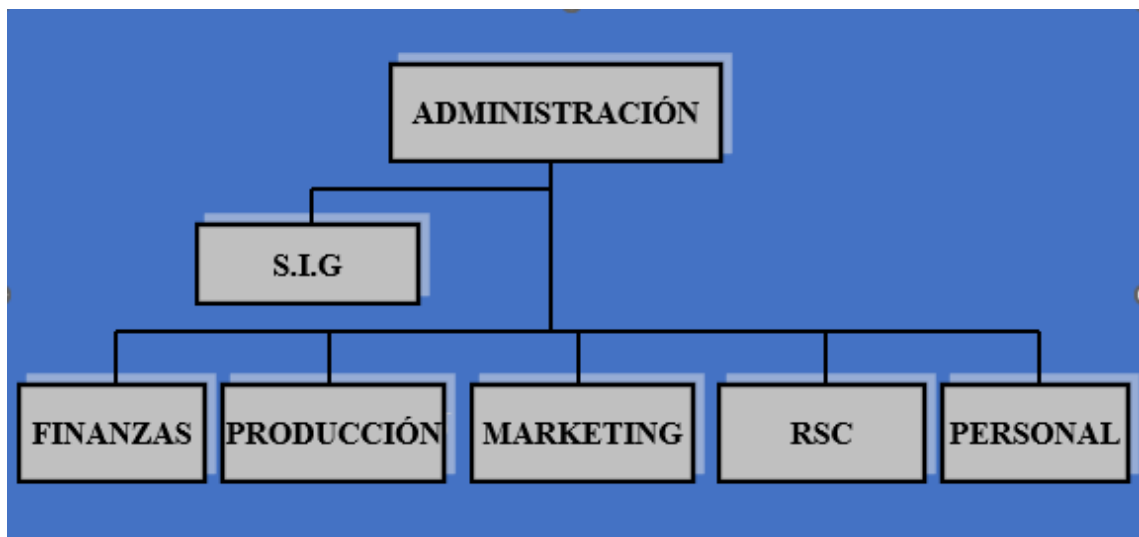
- Análisis Funcional
- Cadena de Valor



Este instrumento sirve para formular estrategias; resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales, además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.



2.4.2 Unidades orgánicas a evaluar internamente

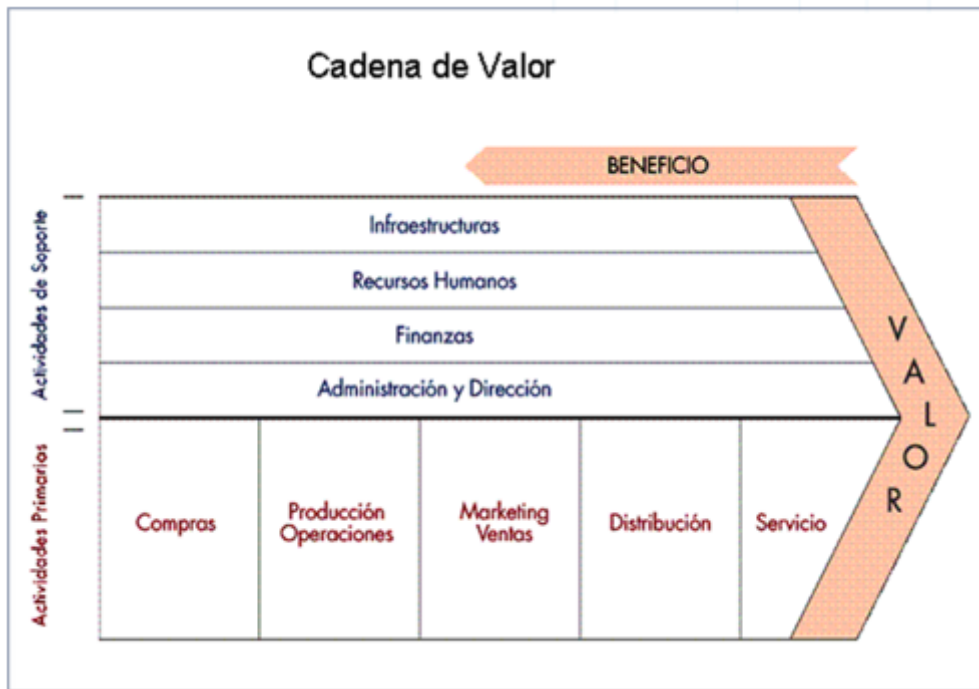


Análisis funcional

PERSPECTIVAS	Factores Críticos de éxito internos
Gerencia	Herramientas modernas de gestión Estilo de liderazgo Enfoque administrativo
Finanzas	Origen de fondos Aplicación de fondos Análisis financiero
Producción	Rapidez en los procedimientos Calidad del producto Calidad de infraestructura y tecnología
Marketing	Segmentación de mercados Posicionamiento de mercados Marketing Mix
Personal	Proceso de administración de personal Cultura organizacional Clima organizacional
Responsabilidad Social	Medio ambiente Comunidad

Matriz funcional

ÁREA	FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	F/D
Finanzas	1. 2. 3.	Fortal. Debil.
Marketing	1. 2. 3.	
Producción	1. 2. 3.	
Personal	1. 2. 3.	
Gerencia	1. 2. 3.	



TAREA 3

En el caso dado de KOLA REAL, identifique factores críticos de éxito internos dentro de las 4 perspectivas y determine su característica. Hágalo formando grupos de x 3 integrantes.



2.5 Matrices de evaluación y perfil de competencia

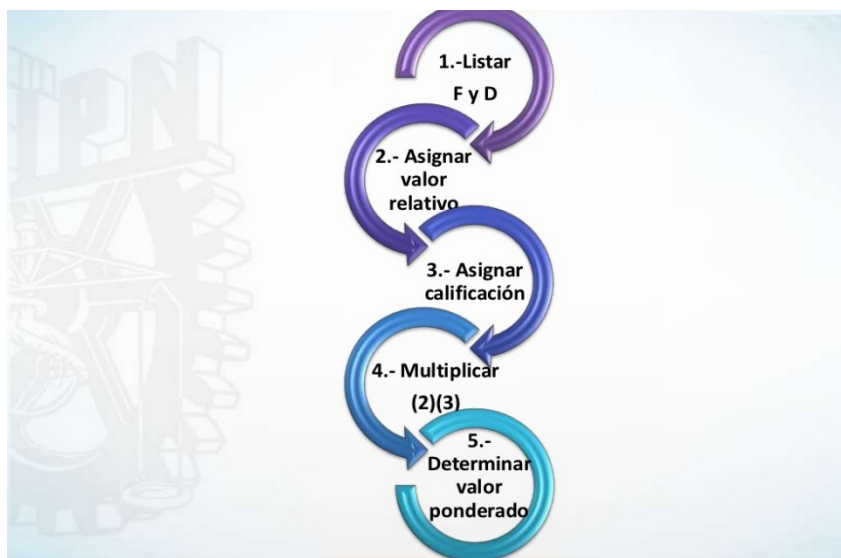
2.5.1 Análisis externo e interno

Fase de evaluación: Consiste en evaluar la capacidad de la organización para gestionar sus factores críticos de éxito en el desarrollo de sus ventajas competitivas en los mercados.



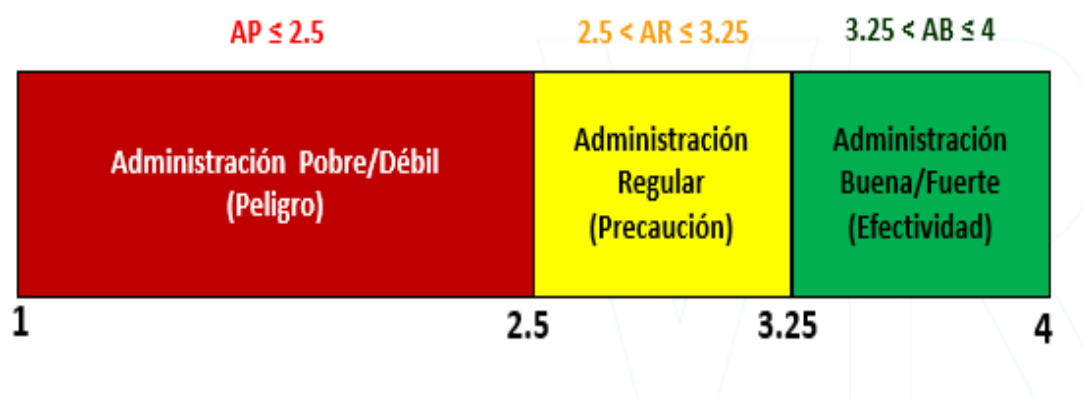
2.5.2 Matriz EFE

2.5.3 Pasos en la evaluación externa



- Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito. Abarque un total de entre quince a veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria.
- Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser 1.0.
- Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar cómo responde la empresa al factor : excelentemente (4), bien (3), regular (2) o poco (1). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
- Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.
- Emita el dictamen de la situación interna de la empresa utilizando la escala de clasificación.

2.5.4 Escala de clasificación en la evaluación de FCE:



Matriz de entorno

Factores determinantes p' el éxito	Peso	Calific.	Pond.
Oportunidades:			
1. Firma del TLC	0.06	4	0.24
2. Crecimiento de la demanda interna	0.16	3	0.48
3. Comunicaciones globalizadas	0.18	4	0.72
4. Normas internacionales de calidad	0.08	2	0.24
5. Uso de empaques biodegradables	0.12	3	0.36
Amenazas:			
1. Inestabilidad política y económica	0.05	3	0.15
2. Otros mercados están cerrados p' Perú	0.15	1	0.15
3. Economías de escala en el sector	0.06	2	0.12
4. Inseguridad ciudadana en el medio	0.08	3	0.24
5. Falta de apoyo financiero en el sector	0.06	1	0.08
TOTAL	1.00		2.76

El valor promedio del ponderado es 2.5 (el valor más alto es 4 y el más bajo es 1).

Un promedio de 4 indica significa que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su sector.

Un promedio de 1 significa que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

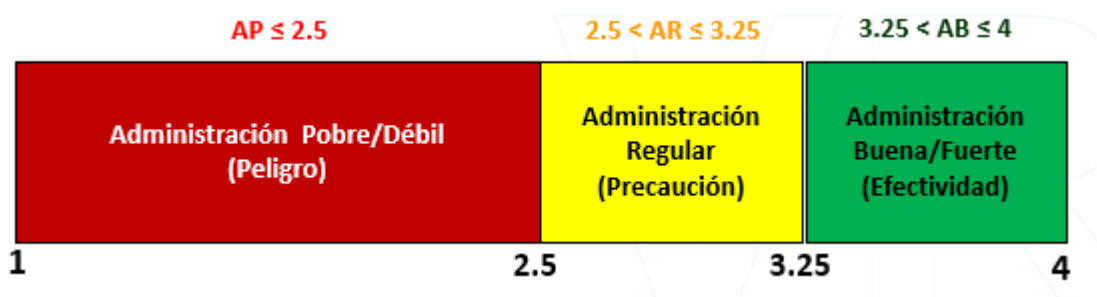
En el caso enunciado (2.76), indica que la posición estratégica externa general de la empresa por encima de la media; por lo tanto, se están gestionando en forma regular los FCE externos.

2.5.5 Matriz EFI

- Haga una lista de los factores de éxito. Use entre quince a veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades.
- Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
- Asigne una calificación entre 1 y 4 para indicar si representa una debilidad importante (1), una debilidad menor (2), una fortaleza menor (3), y una fortaleza importante (4). Así, las calificaciones se refieren a la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
- Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

- Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.
- Emita el dictamen de la situación interna de la empresa utilizando la escala de clasificación.

2.5.6 Escala de clasificación en la evaluación de FCE



2.5.7 Matriz EFI empresa

Factores Críticos para el éxito	Peso	Calific.	Ponde.
Fortalezas:			
1. Capacidad financiera	0.06	4	0.24
2. Cultura organizacional	0.16	3	0.48
3. Capacidad tecnológica	0.18	4	0.72
4. Participación en el mercado	0.08	3	0.24
5. Imagen de marca	0.12	3	0.36
Debilidades:			
1. Resolución de demanda legales	0.05	2	0.10
2. Capacidad innovadora	0.15	1	0.15
3. Estructura organizacional	0.06	2	0.12
4. Calidad del producto	0.08	1	0.08
5. Apalancamiento financiero	0.06	1	0.06
TOTAL	1.00		2.55

- El valor promedio del ponderado es 2.5 (el valor más alto es 4 y el más bajo es 1).
- Un promedio de 4 indica significa que la organización tiene una posición interna muy fuerte.
- Un promedio de 1 significa que empresa tiene una posición bastante débil.

En el caso enunciado (2.55), indica que la posición estratégica interna general de la empresa por encima de la media; por lo tanto, se están gestionando en forma regular los FCE internos.

Matriz del perfil competitivo

	Compañía Muestra			Competidor 1		Competidor 2	
Factores críticos de éxito	Peso	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado	Calificación	Ponderado
Participación en el mercado	0.20	3	0.6	2	0.4	2	0.4
Competitividad en precios	0.02	1	0.2	4	0.8	1	0.2
Posición financiera	0.40	2	0.8	1	0.4	4	1.6
Calidad del producto	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Lealtad del cliente	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Total	1.00		2.3		2.2		2.8
Nota: (1) los valores de las calificaciones son los siguientes: 1- menor debilidad, 3- menor fuerza, 4 – mayor fuerza. (2) Como señala el total ponderado de 2.8, el competidor 2 es el más fuerte. (3) En aras de la sencillez sólo se incluye cinco factores críticos para el éxito; pero, tratándose de la realidad, serían muy pocos.							

2.5.8 Factores de la empresa

2.5.8.1 (Fortalezas-Debilidades)

- ADMINISTRACIÓN: ambiente del local, imagen de empresa, dirección estratégica, nivel de gestión, enfoque empresarial.
- PRODUCCIÓN: capacidad de planta, calidad del producto,, innovación, almacén, etc.
- MARKETING: atención al cliente, merchandising, publicidad, promoción, RRPP, Fuerza de ventas, canales.
- FINANZAS: acceso al crédito, capital propio, inversiones, EEFF., Contabilidad.
- PERSONAL: selección, capacitación desarrollo, evaluación, control, motivación, conflictos, comunicación.

2.5.9 Tarea 4

En el mismo sector de las gaseosas y con los factores críticos de éxito identificados en la matrices SEPTE, PORTER Y FUNCIONAL, evalúe la calidad de la gestión gerencial, en las dimensiones interna y externa. Hágalo formando grupos de 5 integrantes y expóngalos en plenaria.

CAPÍTULO III

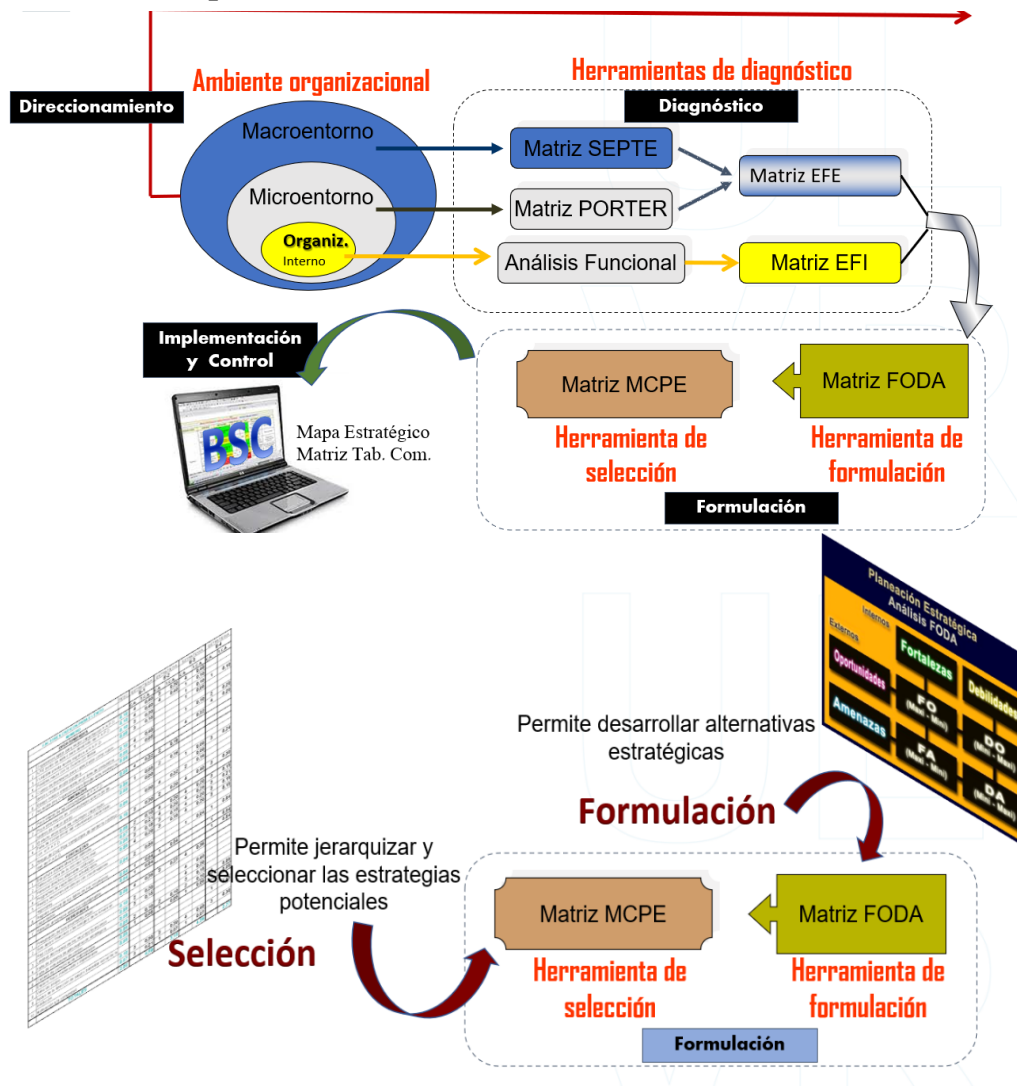
3 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

3.1 Estrategias corporativas

3.1.1 Objetivos

- Presentarles una metodología que permita gerenciar estratégicamente a sus organizaciones.
- Facilitar, a través de casos prácticos, la metodología para la formulación de un Plan Estratégico.
- Facilitar, a través de un caso práctico, el análisis y diseño de la planificación, asistido con tecnología de la información.

3.1.2 El esquema



3.1.3 Formulación estratégica

- Estrategias corporativas.
- Estrategias competitivas.
- Matriz FODA.
- MCPE.

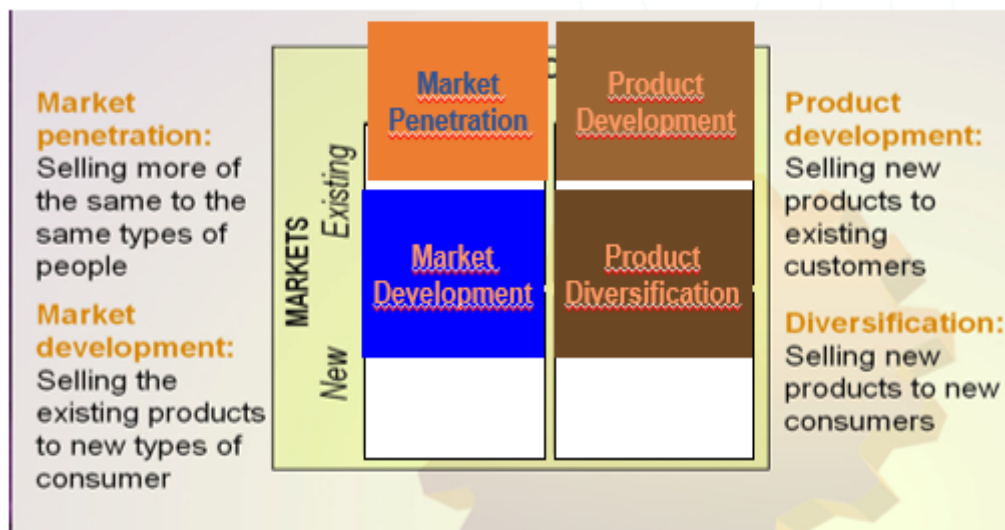
3.1.4 Niveles de estrategia

La idea central del concepto de estrategia es que ésta establece la forma de inserción entre la empresa y el medio que la rodea. Desde este punto de vista podemos hablar de 3 niveles distintos de estrategia dentro de la empresa :

- Nivel Corporativo
- Nivel Competitivo
- Nivel Funcional

La estrategia es un modelo de cambio mediante la ideación del conjunto de pasos, acciones y vías, que en un sistema posibilitan el tránsito del estado actual al futuro deseado.

3.1.5 (Igor Ansoff)



3.1.6 Estrategias competitivas

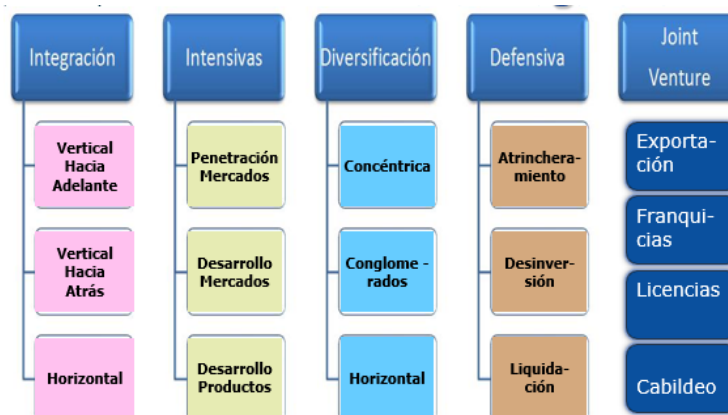
3.1.6.1 (Michael Porter)



3.1.6.2 Estrategias funcionales



3.1.6.3 Otras estrategias en acción



3.1.7 Matriz FODA

- ¿Qué significa FODA? Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
- Técnica de planeación estratégica que permite crear o reajustar una estrategia.
- Permite, luego de determinar la situación actual y la perspectiva de futuro, la toma de decisiones precisa.
- Requiere talento, creatividad, conocimiento y experiencia.

3.1.7.1 Variables FODA



3.1.7.2 Fortalezas

“Son cualidades que funcionan como diferenciadoras y son ventajas respecto a la competencia”

Se clasifican en:

- Comunes: poseídas por varias empresas
- Distintivas: poseídas sólo por la empresa
- De Imitación: son grandes capacidades que pueden ser copiadas y mejoradas por otras empresas

3.1.7.3 Oportunidades

“Son aquellos factores que resultan positivos, favorables y explotables. Permiten obtener ventajas competitivas. Pueden convertirse en fortalezas o debilidades”

3.1.7.4 Debilidades

“Son aquellos factores que provocan una situación desfavorable o desventaja frente a la competencia: carencia de recursos, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.”

3.1.7.5 Amenazas

“Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden atentar con la permanencia de la organización”



3.1.8 Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico (QSPM)

Clasifica las estrategias para obtener una lista de prioridades y determina el atractivo relativo para seleccionar las viables.

¿Qué tan atractiva es la estrategia frente al factor de éxito?

- ¿Para usar su fortaleza?
- ¿Para reducir su debilidad?
- ¿Para aprovechar la oportunidad?
- ¿Para eludir la amenaza?

3.1.8.1 Fortaleza

- Capacidad para desarrollar económicas de escala.
- Personal proactivo y con talento innovador.



3.1.8.1.1 Estrategia

- Liderazgo en costos.
- Desarrollo de productos.

3.1.8.2 Oportunidad

- Mercado sensible a la calidad.
- Mercado sensible a precios.



3.1.8.2.1 Estrategia

- Diferenciación por calidad.
- Liderazgo en costos.

3.1.8.3 Debilidad

- Inexperiencia en el negocio.
- Baja participación en el mercado.

Nichos de Mercado
Generales o Especializados?



3.1.8.3.1 Estrategia

- Nichos
- Integración horizontal.

3.1.8.4 Amenaza

- Alto poder de negociación de proveedores.
- Ingreso de productos de contrabando.



3.1.8.4.1 Estrategia

- Integración vertical atrás.
- Cabildeo.

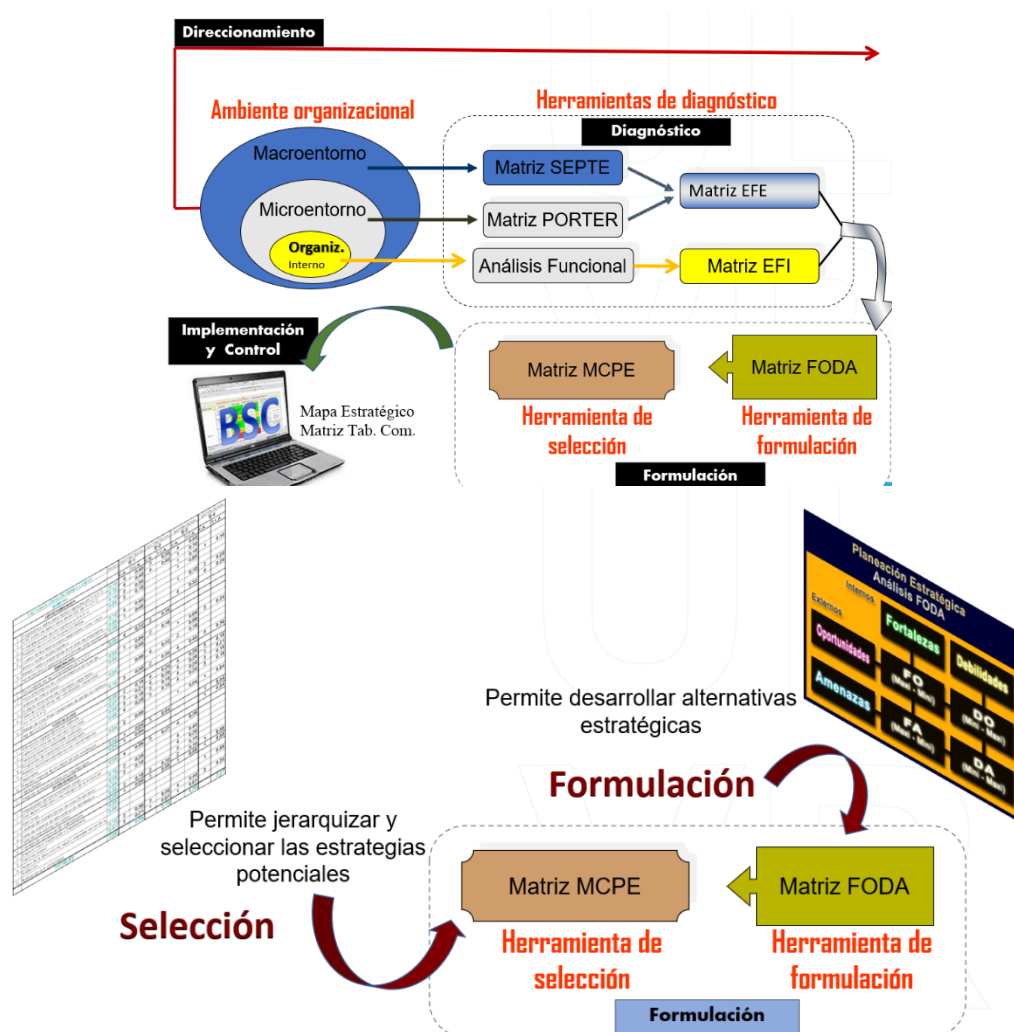
3.1.9 Historia: La guerra de las cervezas



3.2 Planificación del desarrollo humano

3.2.1 Objetivos

- Presentarles una metodología que permita gerenciar estratégicamente a sus organizaciones.
- Facilitar, a través de casos prácticos, la metodología para la formulación de un Plan Estratégico.
- Facilitar, a través de un caso práctico, el análisis y diseño de la planificación, asistido con tecnología de la información.



3.2.2 Formulación estratégica

- Estrategias corporativas.
- Estrategias competitivas.
- Matriz FODA.
- MCPE.

**IGOR
ANSOFF**



**MICHAEL
PORTER**



3.2.2.1 Penetración de mercados

Incrementar la participación en el mercado, arrebatándole a la competencia.

Requiere inversiones en publicidad, fuerza de ventas, distribución y promoción de ventas.



3.2.2.2 Desarrollo de mercados

Introducir productos/servicios actuales en otras zonas geográficas.

Expandirse o buscar nuevos mercados.

Incluye: Filiales, Sucursales, Exportación, Licencias, multinacional y Franquicias.

3.2.2.5 Diversificación conglomerada: Adición de productos/servicios nuevos



no relacionados, para potenciales clientes.

3.2.2.6 Diversificación horizontal: Adición de productos/servicios nuevos que

no están relacionados, para clientes actuales.



3.2.2.7 Liderazgo en costos

Consiste en buscar y mantener una posición de costos bajos, respecto a la competencia. Esto permitirá a la empresa obtener rendimientos superiores al promedio del sector (por efecto de mayor volumen de ventas).



3.2.2.8 Diferenciación por calidad

Consiste en ofrecer al mercado un producto, que por los motivos que sea, el consumidor percibe como único y por tanto está dispuesto a pagar un sobreprecio por adquirirlo.



3.2.2.9 Nichos

Es aquella que se sigue cuando el ámbito competitivo se limita a un segmento del sector.



3.2.2.10 Integración vertical hacia adelante

Busca controlar o adquirir el dominio de los distribuidores o detallistas.



3.2.2.11 Integración vertical hacia atrás

Busca controlar o adquirir el dominio de los proveedores.



3.2.2.12 Integración horizontal

Busca controlar o adquirir el dominio de los competidores.

Se caracteriza a través de:

- Fusión pura.
- Fusión por absorción.

Hyundai Kia
Automotive
Group (1998)



Scotiabank
Por ti. Para ti.

Wiese: Latino, Lima, Sudameris, Scotiabank

Mibanco absorbe a Edificar (2015). Grupo Credicorp pasa de 33% a 37% de participación en el mercado bancario, mientras que Mibanco, de 13% a 23% en el sector de microfinanzas.



EL COMERCIO (Perú 21, Trome, Depor, Somos, Cosas, Gestión) compra a EPENSA (Ojo, Correo, Ajá y El Bocón)



3.2.2.13 Atrincheramiento

Reagruparse para reducir costos y activos a afectos de revertir la caída de las ventas y utilidades. Implica reducir personal, vender pequeños activos, reducir costos en producción, etc.



Vendió: parques temáticos, editoriales, señales de cine y estaciones de radio.

3.2.2.14 Liquidación

La disolución y liquidación es un proceso que tiene por finalidad lograr que una empresa salga ordenadamente del mercado.



2001
Perú



2005
Perú



1993
Perú



MG ROVER
GROUP

2005
Inglaterra

3.2.2.15 Joint venture

Estrategia defensiva donde dos o más empresa constituyen una sociedad o consorcio temporal para aprovechar una oportunidad del mercado.



3.2.2.16 Exportación

Implica mantener instalaciones dentro de un país de origen y enviar bienes y servicios a mercados extranjeros para su venta.



3.2.2.17 Franquicias

Una organización madre (la franquiciante) concede a otras compañías o individuos (los franquiciatarios), el derecho de usar su nombre registrado y producir y vender sus bienes y servicios.



3.2.2.18 Licencias

Una empresa (la concedente) en un país, le da otras empresas nacionales o extranjeras (concesionarias), el derecho de usar una patente, marca registrada, tecnología, proceso de producción o producto, a cambio del pago de una regalía o cuota.



3.2.2.19 Cabildeo

También se le llama lobbying. Es una técnica de comunicación para las organizaciones, las empresas o los particulares que afrontan situaciones en las que confluyen intereses contrapuestos y que dependen para su resolución de decisiones externas.



CAPÍTULO IV

4 Planificación del Desarrollo

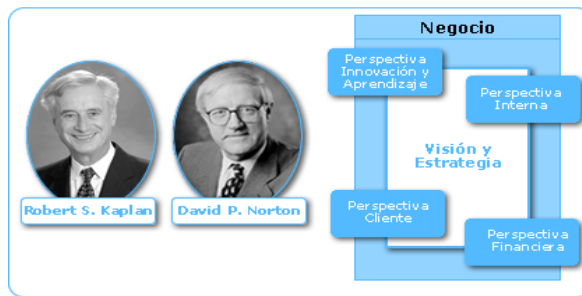
4.1 Implementación y control estratégico



4.1.1 Tablero de mando integral

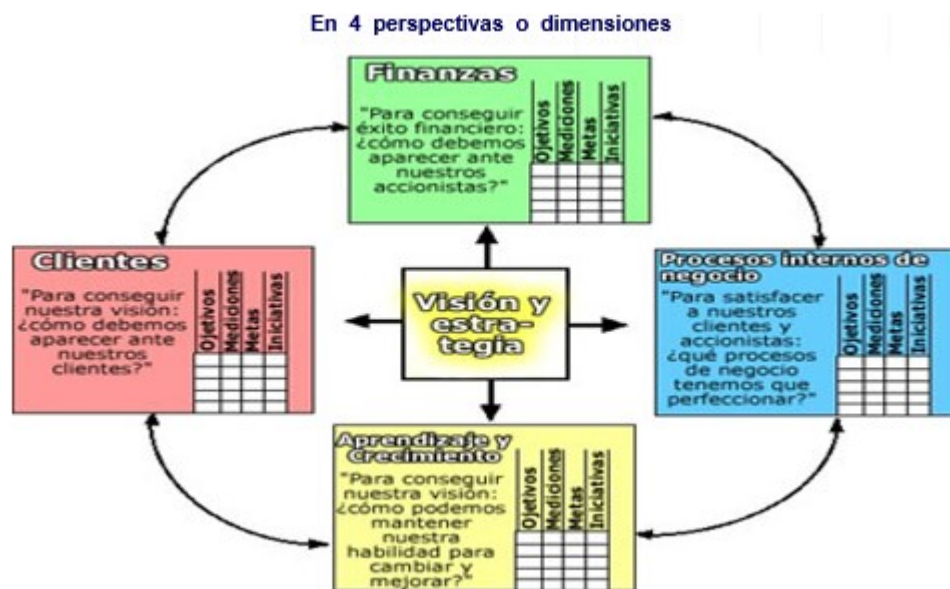
- **Taller mapa estratégico:** Diagrama de causa y efecto para definir OOOE en las 4 perspectivas.
- **Taller:** Resolver un caso creando su mapa estratégico.
- **Taller matriz tablero de comando:** definición de indicadores, inductores, iniciativas y metas estratégicas.
- **Taller:** Continuación del caso creando su matriz.
- **Taller Soft:** finalización del caso aplicando Excel.

4.1.2 ¿Qué es el balance Scorecard?



Es una herramienta de gestión estratégica, originalmente desarrollado por los profesores Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y David Norton que permite gerenciar cualquier tipo de empresa u organización, en forma integral, balanceada y estratégica.

4.1.3 ¿En qué se fundamenta?



4.1.4 ¿Cuáles son los aportes y/o beneficios?

4.1.4.1 Financiera

- Retorno de la inversión con valor agregado

4.1.4.2 Clientes

- Participación y posicionamiento en los mercados
- Asegura la satisfacción, retención y fidelización del cliente.

4.1.4.3 Procesos internos

- Identificación de los procesos críticos (costo, calidad, oportunidad), creación de nuevos productos
- Mantener altos estándares de eficiencia, con adecuado uso de tecnologías y sistemas de información

4.1.4.4 Aprendizaje y crecimiento

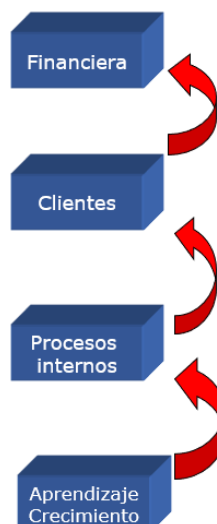
- Capacidad de la empresa para aprender y crecer
- Clima laboral y organizacional favorable, a partir de satisfacción del recurso humano, como la principal fuerza impulsora de innovación y desarrollo.

- Competencias (talento, conocimiento, habilidades) tecnología (sistemas, redes, base de datos), clima para la acción (identidad, compromiso).

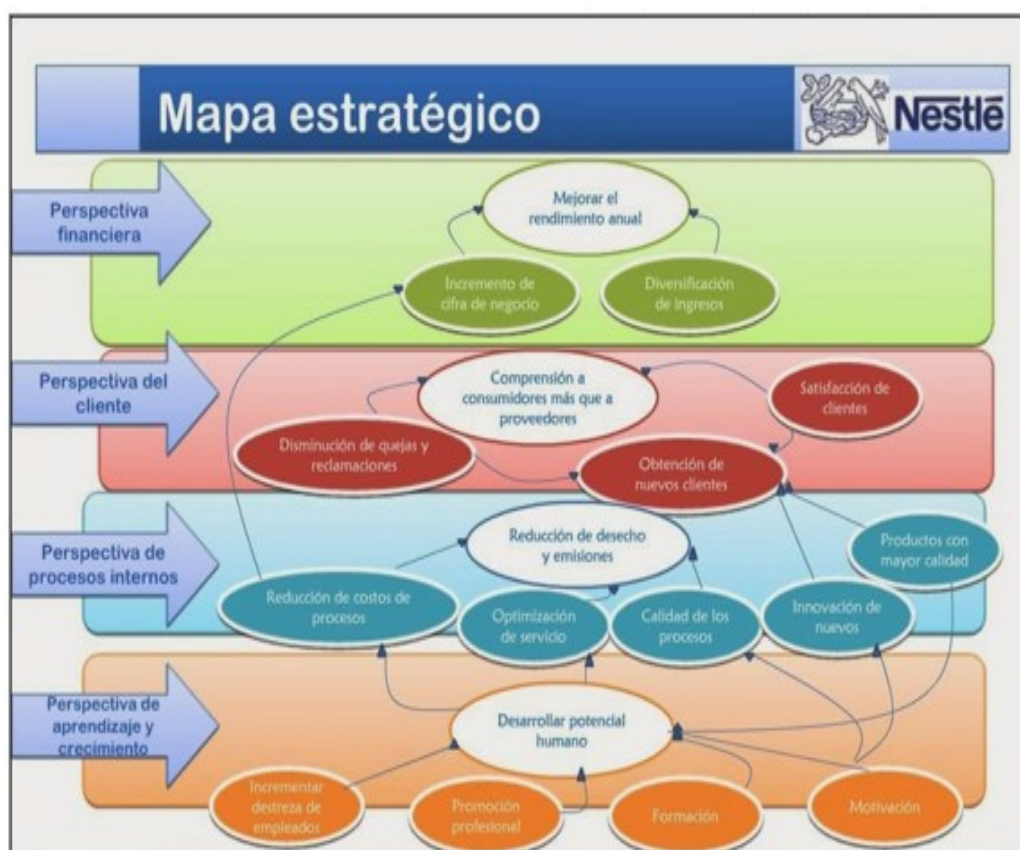
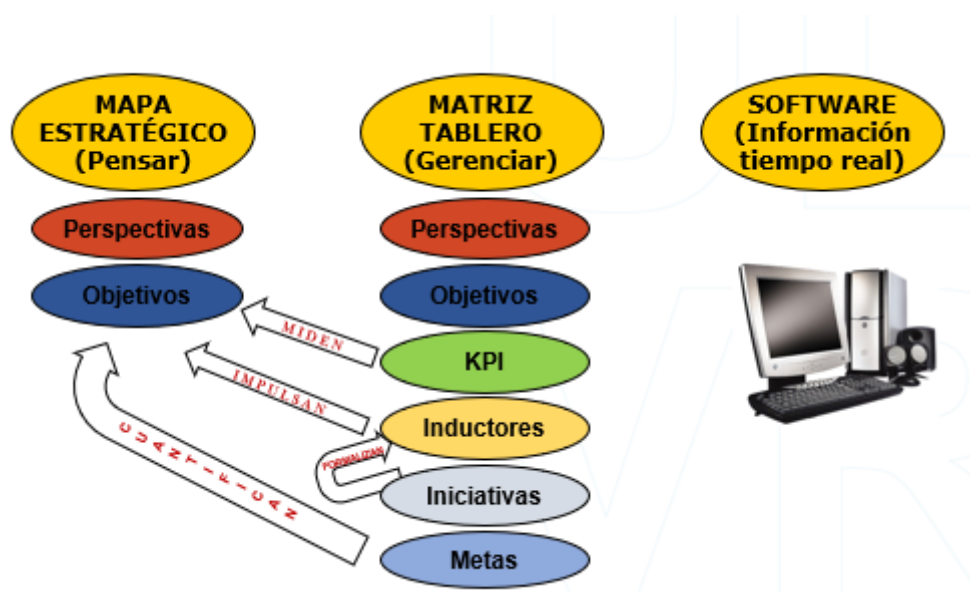


4.1.4.5 Relación causa y efecto de las perspectivas

- “Y mejores resultados para nuestra organización”
- “Esto provocará un efecto positivo en nuestros clientes”
- “Nos permitirá mejorarlos”
- “Si logramos aprender más de nuestros procesos”



4.1.4.6 Tres herramientas del BSC



4.1.4.7 Matriz tablero de comando

Zoom

Anterior

Siguiente

Inicio

Actualizar

Borrar Escalas

Grabar

Evaluar

Grabar Todos

Borrar Historial

Grabar Historial

Ficha Indicadores

Seleccionar un Indicador:

de motocicletas compradas

Semaforos

Perspectiva	Objetivo Estrategico	Indicador	Peligro	Precaucion	Mejor	Resultado Actual	M01	L01	F01	M02	L02	F02
01: Financiera	Aumentar Ventas	% aumento de ventas	8,00%	10,00%	12,00%	13,00%	12,00%	14,00%	31/08/2009	13,00%		
01: Financiera	Reducir Costos	% reduccion de costos	10,00%	8,00%	5,00%	12,00%	5,00%	6,00%	31/08/2009	5,00%		
02: Clientes	Aumentar Satisfaccion	% satisfaccion de clientes	60,00%	70,00%	89,00%	74,00%	89,00%	55,00%	31/08/2009	89,00%		
02: Clientes	Incrementar Fidelidad de Clientes	# de Clientes fieles	150,00	200,00	250,00	246,00	250,00	200,00	31/08/2009	250,00		
03: Procesos	Certificar Procesos en ISO	# de procesos certificados	1,00	3,00	5,00	2,00	5,00	2,00	31/08/2009	5,00		
03: Procesos	Reducir Tiempos de Entrega	% de reduccion de tiempos	25,00%	20,00%	15,00%	12,00%	15,00%	17,00%	31/08/2009	16,00%		
03: Procesos	Reducir Tiempos de Entrega	Tiempo de Puesta en marcha del modelo	\$ 12,00	\$ 45,00	\$ 55,00	\$ 67,00	\$ 55,00	\$ 44,00	31/08/2009	\$ 56,00		
04: Aprendizaje y Crecimiento	Comprar Motocicletas para distribuir productos	# de motocicletas compradas	65,00	55,00	45,00	76,00	45,00	45,00	31/08/2009	45,00		
04: Aprendizaje y Crecimiento	Implementar modelo de gestion por competencias	Tiempo de puesta en marcha del modelo	\$ 12,00	\$ 45,00	\$ 55,00	\$ 67,00	\$ 55,00	\$ 44,00	31/08/2009	\$ 56,00		

4.1.4.8 Plan estratégico



4.1.5 ¿Cómo operativizar la visión, misión, valores y estrategias de impacto?

- 1) Extrayendo el ADN de cada declaración: Visión, Misión, Valores y Estrategias de impacto.

- 2) Definiéndolo como objetivo estratégico (MAPA ESTRATÉGICO).
- 3) Determinando las grandes dimensiones o perspectivas (MAPA ESTRATÉGICO).
- 4) Desplegando los objetivos estratégicos en la perspectiva correspondiente (MAPA ESTRATÉGICO).
- 5) Asignando indicadores a cada objetivo (MATRIZ DE COMANDO).
- 6) Desarrollando inductores a cada indicador para impulsar el logro del objetivo (MATRIZ DE COMANDO).
- 7) Preparando iniciativas que formalicen a los inductores (MATRIZ DE COMANDO).
- 8) Fijando metas en el tiempo (MATRIZ DE COMANDO).

La MATRIZ permite:

- Que cada Perspectiva tenga incluidos todos los Objetivos del Mapa Estratégico.
- Que cada Objetivo sea medido por uno o más Indicadores (KPI)
- Que cada Objetivo esté respaldado en dos o más Inductores.
- Que cada Inductor se ejecute a través de una Iniciativa Estratégica.
- Que cada Iniciativa sea ejecutada a través de las Acciones (6w - 2h).

4.1.6 Paso a paso

4.1.6.1 Mapa estratégico:

- Definir OOEE extrayendo el ADN de cada línea estratégica.
- Ubicarlos en cada una de las 4 perspectivas de la empresa.
- Alinear los OOEE en una relación de causa-efecto.

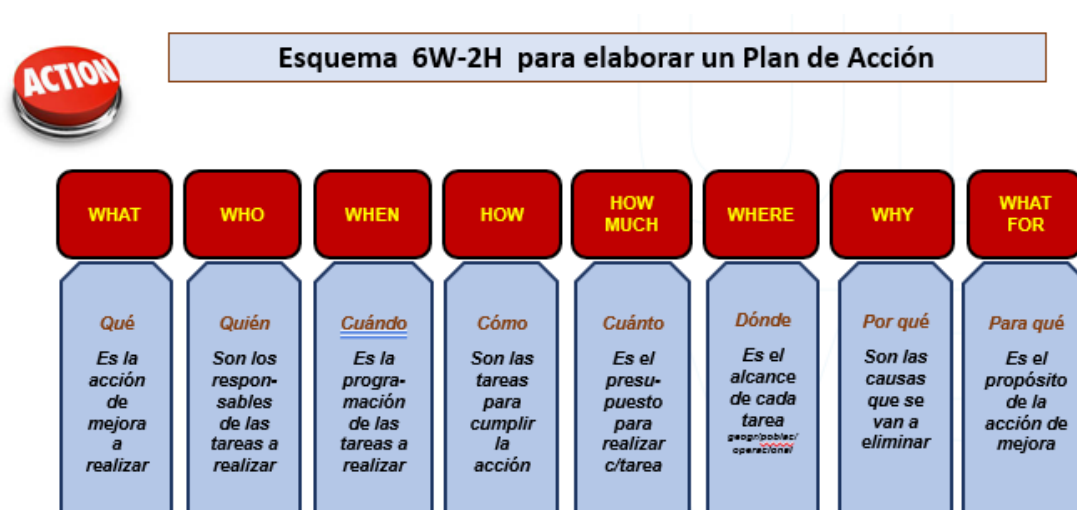
4.1.6.2 Matriz de tablero de comando:

- Definir indicadores para medir el avance de los OOEE.
- Crear inductores que impulsen el logro de los OOEE.
- Formular iniciativas que permitan operativizar el PE.
- Asignar metas en función a períodos determinados.
- Establecer rangos de precaución y peligro a las metas.

4.1.6.3 Software:

- Ingresar la información al software (BSC)
- Gestionar la empresa con BSC.

4.1.6.4 Ficha de Iniciativas

[illegible]

4.1.6.5 Estructura de un plan de acción

- 1. Plan de mejora: definición de la iniciativa
- 2. Objetivos
 - 2.1 General
 - 2.2 Específicos
 - 2.3 Metas e indicadores

- 3.Alcance
 - Población
 - Áreas
- 4.Antecedentes: exposición de la problemática real (causa → problema → efecto)
- 5.Responsables y recursos
 - 5.1 Personal asignado: jefe de equipo, apoyo y asesores.
 - 5.2 Recursos asignados: tecnológicos, información, mobiliario, materiales, etc.
- 6.Descripción de las tareas: métodos y medios de cómo desarrollar la acción
- 7.Programación: diagrama de Gantt
- 8.Presupuesto: estructura de inversión, gastos y costos.

4.1.6.6 La perspectiva financiera

La estrategia se expresa en la perspectiva financiera vía un conjunto de objetivos finales habitualmente relacionados con indicadores tradicionales de medición del éxito financiero como:

- Flujo de Caja
- Resultado contable, o EBITDA
- Retorno de la inversión (ROI)

- Valor Económico Agregado (EVA)
- VAN
- Etc.



4.1.6.7 Temas estratégicos para la perspectiva financiera

Existen tres temas financieros que impulsan la estrategia empresarial:

- Crecimiento y diversificación de los ingresos
- Reducción de costes/ mejora de la productividad
- Utilización de los activos/estrategia de inversión.

4.1.6.8 La perspectiva e indicadores de la perspectiva clientes

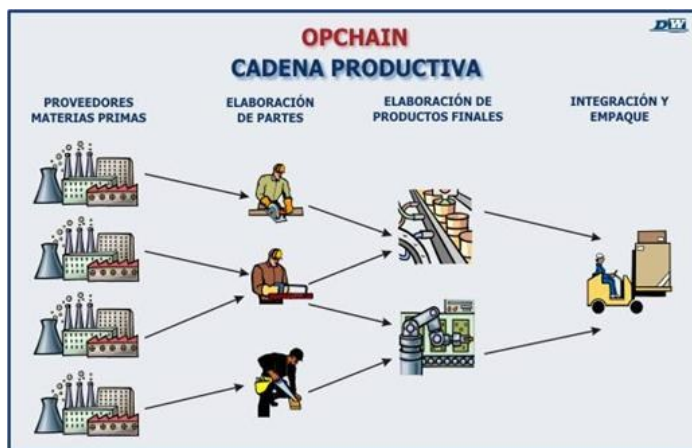
Este grupo de indicadores centrales incluye:

- Cuota de mercado
- Retención de clientes
- Adquisición de clientes
- Satisfacción de clientes
- Rentabilidad de los clientes.



4.1.6.9 La perspectiva del proceso interno

Se identifican los procesos más críticos que se inician con el proceso de innovación, sigue a través de los procesos operativos y termina con el servicio posv/efieren a: mejorar la calidad de los productos, reducir los tiempos en los procesos, aumentar la productividad, aumentar los resultados y reducir los costos de sus procesos.



4.1.6.10 La perspectiva de aprendizaje y crecimiento

- Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas.
- Las organizaciones también deben invertir en su infraestructura (personal, sistemas y procedimientos), si es que quieren alcanzar los objetivos de crecimiento financiero a largo plazo.



4.1.7 Diversos tipos de indicadores

4.1.7.1 Indicadores financieros

- Facturación.
- Cifra de ventas.
- Beneficios antes de ventas.
- Beneficios netos.
- Beneficios por acción.
- Retorno de la inversión.
- Rentabilidad del capital.
- Rentabilidad de los activos.
- Rentabilidad del producto.
- Cash-flow.
- Amortizaciones.
- Gastos generales.
- Gastos financieros.
- Gastos por departamento.
- Costo por producto.
- Disminución de costos.
- Rotación de inventarios.
- Rotación de activos.

4.1.7.2 Indicadores de clientes

- Cuota de mercado.
- Incremento de clientes.
- Retención de clientes.
- Satisfacción de clientes.
- Rentabilidad de clientes.
- % de incremento de clientes.
- % de clientes que recompran.
- % de clientes que compran más de un producto.
- % de clientes que compran por recomendación.
- Resultado de encuestas a clientes.
- Número de noticias favorables en medios de información.
- Número de quejas de clientes.
- Número de devoluciones de clientes.
- Número o % de clientes satisfechos.

4.1.7.3 Indicadores de procesos

- Tiempo respuesta.
- Tiempo necesario para desarrollar nuevos productos.
- Tiempo de los ciclos.

- % de cumplimientos en plazos de entrega.
- % de ventas de nuevos productos.
- % de reprocesos.
- % de productos defectuosos.
- % de productos entregados puntualmente.
- % de retrasos en la prestación del servicio.
- % de lotes rechazados.
- Rotación de existencias.
- Promedio de plazo de entrega de pedidos.
- Promedio de plazo de cobros.
- Costes de fallos por ventas.
- Número de días del ciclo productivo.
- Número de errores en facturación.
- Número de errores en pago de proveedores.

4.1.7.4 Indicadores de empleados

- Inversión dedicada a formación.
- % de empleados que han recibido formación.
- % de empleados satisfechos con la formación recibida.
- Resultados de encuestas de evaluación de la formación.
- Motivación de los empleados de....

- Productividad de los empleados.
- Número de sugerencias aplicadas.
- Delegaciones efectuadas satisfactoriamente.
- Índice de rotación de los empleados de
- % de empleados satisfechos con su compensación.
- Número de quejas de los empleados.
- Credibilidad de los directivos.
- Ventas por empleado.
- Beneficios por empleado.

4.1.7.5 Empresas del Perú que utilizan el BSC

- Inca Kola
- Banco de Crédito del Perú
- Empresas eléctricas
- Empresas mineras
- Universidad Valdivia
- FAP
- Caja Trujillo



Conclusiones

- El Plan de nada sirve , si no tenemos éxito en su implementación
- La clave en el BSC, es la implementación de una estrategia
- El BSC, se basa en relaciones de causa-efecto.
- El BSC, ayuda a planificar, alinear, comunicar, controlar, motivar, incentivar y mejorar.
- El BSC, se basa en la participación efectiva, siendo indispensable el apoyo de todos los niveles Directivos.
- El BSC, permite establecer objetivos en función a factores claves de éxito: comunidad (impacto), clientes (misión), procesos (gestión), aprendizaje y crecimiento (talentos), y traduce la estrategia en un conjunto de indicadores financieros y no financieros.
- El BSC, permite contar con un sistema de información automatizada para el control de la gestión.
- El BSC, ayuda a suministrar información en tiempo real.
- El BSC, ayuda a romper paradigmas tradicionales que no agregan valor a la misión y visión
- El BSC, ayuda a disminuir los costos operativos.
- El BSC, ayuda a generar confianza en todos los niveles.
- El BSC, impulsa el futuro rendimiento financiero de la empresa.

Bibliografía utilizada

- Abdalla, Y. A., Ibrahim, A. M., Lasyoud, A. A., & Warsame, M. H. (2022). Barriers of implementing the balanced scorecard: Evidence from the banking sector in the developing market. *Journal of Governance and Regulation*, 11(2), 173-180. <https://pure.solent.ac.uk/en/publications/barriers-of-implementing-the-balanced-scorecard-evidence-from-the>
- Abueid, R., Rehman, S. U., & Nguyen, N. T. (2023). The impact of balanced scorecard in estimating the performance of banks in Palestine. *EuroMed Journal of Business*, 18(1), 34-45. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EMJB-03-2021-0047/full/html>
- Aini, L., Hanifah, S. R., & Fitroh, F. (2023). Penerapan Balance Scorecard pada Perguruan Tinggi di Indonesia: Tinjauan Literatur Sistematis. *Jurnal Teknik Informatika dan Sistem Informasi*, 9(1), 54-68. <https://journal.maranatha.edu/index.php/jutisi/article/view/5712>
- Al-Bahi, A. M., Abd-Elwahed, M. S., & Soliman, A. Y. (2021). Implementation of sustainability indicators in engineering education using a combined balanced scorecard and quality function deployment approaches. *Sustainability*, 13(13), 7083. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/13/7083>

Ambarkahi, R. P. Y., Chairina, R. R. L., Wardani, D. K., Andini, P., Ismail, A. M., & Putra, D. E. (2025). Driving Performance Excellence At Tefa Tax Center: The Impact of Balanced Scorecard Implementation. *International Journal of Technology, Food and Agriculture*, 2(1), 25-34.
<https://publikasi.polije.ac.id/tefa/article/view/5875>

Amer, F., Hammoud, S., Khatatbeh, H., Lohner, S., Boncz, I., & Endrei, D. (2022). The deployment of balanced scorecard in health care organizations: Is it beneficial? A systematic review. *BMC Health Services Research*, 22(1), 65.
<https://doi.org/10.1186/s12913-021-07452-7>

Anis, I., & Avrilia, V. (2024). Analyzing Impact of ESG Principles on Performance: A Perspective from Sustainability Balanced Scorecard. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 21(1), 5.
<https://scholarhub.ui.ac.id/jaki/vol21/iss1/5/>

Barros, R. S. (2025). Research on the balanced scorecard for government entities: A literature review. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JPBAFM-10-2022-0162/full/html>

Betto, F., Sardi, A., Garengo, P., & Sorano, E. (2022). The evolution of balanced scorecard in healthcare: A systematic review of its design,

implementation, use, and review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(16), 10291. <https://www.mdpi.com/1660-4601/19/16/10291>

Bohm, V., Lacaille, D., Spencer, N., & Barber, C. E. (2021). Scoping review of balanced scorecards for use in healthcare settings: Development and implementation. *BMJ Open Quality*, 10(3), e001293. <https://bmjopenquality.bmj.com/content/10/3/e001293.abstract>

Calzada, T. R., Vila, I. R., & Benito, C. C. (2025). Suitability of referenced models for designing balanced scorecards in Healthcare Organizations. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 18(1), 33-47. <http://www.jiem.org/index.php/jiem/article/view/6793>

Eifert, A., & Julmi, C. (2022). Challenges and how to overcome them in the formulation and implementation process of a sustainability balanced scorecard (SBSC). *Sustainability*, 14(22), 14816. <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/22/14816>

Fabac, R. (2022). Digital balanced scorecard system as a supporting strategy for digital transformation. *Sustainability*, 14(15), 9690. <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/15/9690>

- Gazi, F., Atan, T., & Kılıç, M. (2022). The assessment of internal indicators on the balanced scorecard measures of sustainability. *Sustainability*, 14(14), 8595. <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/14/8595>
- Herath, T. C., Herath, H. S. B., & Cullum, D. (2022). An Information Security Performance Measurement Tool for Senior Managers: Balanced Scorecard Integration for Security Governance and Control Frameworks. *Information Systems Frontiers*. <https://doi.org/10.1007/s10796-022-10246-9>
- Hristov, I., & Searcy, C. (2025). Integrating sustainability with corporate governance: A framework to implement the corporate sustainability reporting directive through a balanced scorecard. *Management Decision*, 63(2), 443-467. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/md-10-2023-1995/full/html>
- Koprivica, S., Škondrić, J., & Bendić, M. (2021). Balanced scorecard implementation in construction industry. *8th INTERNATIONAL CONFERENCE Contemporary achievements in civil engineering, Subotica, Serbia*, 2021, 569-578. https://grafar.grf.bg.ac.rs/bitstream/handle/123456789/2595/Conference_Proceedings_Subotica_2021_Scorecard_implementation.pdf?sequence=1

- Kumar, J., Prince, N., & Baker, H. K. (2022). Balanced Scorecard: A Systematic Literature Review and Future Research Issues. *FIIB Business Review*, 11(2), 147-161. <https://doi.org/10.1177/23197145211049625>
- Lee, B., Tsui, A. S. C., & Yau, O. H. M. (2023). Impact of Balanced Scorecard implementation on company performance of PRC listed companies in the healthcare industry. *Journal of Transnational Management*, 28(1-2), 35-73. <https://doi.org/10.1080/15475778.2023.2191379>
- Li, C.-H., Yang, W.-G., & Shih, I.-T. (2021). Exploration on the gap of single-and double-loop learning of balanced scorecard and organizational performance in a health organization. *Heliyon*, 7(12). [https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(21\)02656-6](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(21)02656-6)
- Madsen, D. Ø. (2025). Balanced Scorecard: History, Implementation, and Impact. *Encyclopedia*, 5(1), 39. <https://www.mdpi.com/2673-8392/5/1/39>
- Martín-Gómez, A. M., Pineda-Ganfornina, M., Ávila-Gutiérrez, M. J., Agote-Garrido, A., & Lama-Ruiz, J. R. (2024). Balanced scorecard for circular economy: A methodology for sustainable organizational transformation. *Sustainability*, 16(4), 1464. <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/4/1464>
- Oliveira, C., Martins, A., Camilleri, M. A., & Jayantilal, S. (2021). Using the balanced scorecard for strategic communication and performance management. En *Strategic corporate communication in the digital age* (pp. 73-

88). Emerald Publishing Limited.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/978-1-80071-264-520211005/full/html>

Oliveira, C., Oliveira, A., Fijałkowska, J., & Silva, R. (2021). Implementation of balanced scorecard: Case study of a Portuguese higher education institution. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 26(1), 169-188. <https://hrcak.srce.hr/clanak/376907>

Quesado, P., Marques, S., Silva, R., & Ribeiro, A. (2022). The balanced scorecard as a strategic management tool in the textile sector. *Administrative sciences*, 12(1), 38. <https://www.mdpi.com/2076-3387/12/1/38>

Ruhiyat, R. F., Pradesa, H. A., Novira, A., & Wijayanti, R. (2025). Implementation of the Balanced Scorecard for Performance Evaluation at the West Java Provincial Plantation Service. *Jurnal Manajemen dan Perbankan (JUMPA)*, 12(1), 14-27. <https://journals.stie-yai.ac.id/index.php/JUMPA/article/view/729>

Sahu, A., Agrawal, S., & Garg, C. P. (2023). Measuring circularity of a manufacturing organization by using sustainable balanced scorecard. *Environmental Science and Pollution Research*, 32(12), 7115-7129. <https://doi.org/10.1007/s11356-023-25896-8>

- Suárez-Gargallo, C., & Zaragoza-Sáez, P. (2021). How the balanced scorecard is implemented in the Spanish footwear industry. *Sustainability*, 13(10), 5641. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/10/5641>
- Ta, T. T., Doan, T. N., Tran, H. N., Dam, T. A., & Pham, T. M. Q. (2022). Factors affecting the application of balanced scorecard to enhance operational efficiency of listed companies: The case of Vietnam. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2149146. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2149146>
- Taufik, D. A., Purba, H. H., & Hasbullah, H. (2021). Balanced scorecard: Literature review and implementation in organization. *Jurnal Operations Excellence: Journal of Applied Industrial Engineering*, 13(1), 111-123. <https://www.neliti.com/publications/518421/balanced-scorecard-literature-review-and-implementation-in-organization>
- Tawse, A., & Tabesh, P. (2023). Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. *Business Horizons*, 66(1), 123-132. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681322000258>
- Torgautov, B., Zhanabayev, A., Tleuken, A., Turkeyilmaz, A., Borucki, C., & Karaca, F. (2022). Performance assessment of construction companies for the circular economy: A balanced scorecard approach. *Sustainable Production and Consumption*, 33, 991-1004. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352550922002263>

- Valduga, I. B., Lima, M. A. D., Castro, B. C. G., Fuchs, P. G., Amorim, W. S. de, & Guerra, J. B. S. O. de A. (2023). A balanced scorecard proposal for gender equality and sustainable development. *Sustainability*, 15(19), 14384. <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/19/14384>
- Van Thuong, C., & Singh, H. (2023). The impact of a balanced scorecard on enterprise performance in Ho Chi Minh City, Vietnam. *International Journal of Organizational Leadership*, 12(2). https://www.academia.edu/download/104084542/5_Thuong_Ready_to_publish.pdf
- Willetts, M., & Atkins, A. S. (2023). Performance measurement to evaluate the implementation of big data analytics to SMEs using benchmarking and the balanced scorecard approach. *Journal of Data, Information and Management*, 5(1-2), 55-69. <https://doi.org/10.1007/s42488-023-00088-8>
- Yao, S., Ma, S., Shi, L., Wu, F., & Reis, E. (2025). Balancing Stakeholder Interests: A Balanced Scorecard Perspective on Performance Appraisal Implementation in China's Public Hospitals. *The International Journal of Health Planning and Management*, hpm.3948. <https://doi.org/10.1002/hpm.3948>
- Yeshaw, S., Asrade, G., Hagos, A., Chanie, M. G., & Worku, N. (2025). Practice of balanced scorecard implementation and its contributing factors among

public primary hospital professionals in Central Gondar zone, Northwest Ethiopia. *Frontiers in Public Health*, 12, 1424133.

<https://www.frontiersin.org/journals/public-health/articles/10.3389/fpubh.2024.1424133/full>

Zahrandy, M. A. H. (2025). *Balanced Scorecard Implementation With Power Bi For Measurement And Visualization AT "X" Bank* [PhD Thesis, Institut Teknologi Sepuluh Nopember]. <https://repository.its.ac.id/117843/>

Żółtowski, D. (2022). Business intelligence in balanced scorecard: Bibliometric analysis. *Procedia Computer Science*, 207, 4075-4086. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050922013655>

GUIA PEDAGÓGICA DE LA

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



2025

ISBN: 978-9942-580-43-6



9 789942 580436