



Instrumento para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje de la asignatura

GUÍA GENERAL DE ESTUDIO DE LA ASIGNATURA

20250036

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Período académico

Cuarto

Octubre - 2025

ING. RUIZ GAIBOR SERGIO IVÁN MG.



GUIA GENERAL DE ESTUDIO DE LA ASIGNATURA – PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO TENA

Carrera de Tecnología en Administración

ISTT ADM primera edición – Tena, octubre 2025

SIN ISBN

Instituto Superior Tecnológico Tena
Km. 1 1/2 vía Tena - Archidona
Tena, Ecuador

Este texto ha sido sometido a un proceso de evaluación por pares internos. El contenido se puede citar y reproducir, siempre que se reconozca los créditos correspondientes, refiriendo.

AUTOR(ES) - REDACCIÓN Y FORMULACIÓN DE CONTENIDOS

Ing. Sergio Iván Ruiz Gaibor Mg.
Profesor del Instituto Superior Tecnológico Tena

REVISIÓN DE PARES

Mg. Alvaro Santiago Toalombo Díaz
Mg. Henry Fabian Chango Chango
Mg. Martha Janina Duarte Mora
Mg. Danilo Alexander Zamora Núñez
Lcda. María Angélica Campoverde Encalada

Comisión de revisión técnica de guías de estudio del Instituto Superior Tecnológico Tena

APROBACIÓN

Mg. Danilo Alexander Zamora Núñez
Coordinador de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación

Impreso y hecho en Ecuador.



TABLA DE CONTENIDO

DATOS GENERALES DE LA ASIGNATURA	7
PRERREQUISITOS Y CORREQUISITOS	7
DESCRIPCIÓN DE LA ASIGNATURA	7
OBJETIVO GENERAL	7
CONTRIBUCIÓN DE LOS RESULTADOS DE APRENDIZAJE DE LA ASIGNATURA AL PERFIL DE EGRESO DE LA CARRERA	7
CONTENIDOS DE LA ASIGNATURA (descripción mínima de contenidos de la asignatura)	8
ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS Y RECURSOS DIDÁCTICOS	9
BIBLIOGRAFÍA	10
UNIDAD 1: CONCEPTUALIZACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	13
DIAGRAMA DE APRENDIZAJE	14
SINTESIS UNIDAD 1.	14
Introducción.	14
1.1. Planificación Estratégica y creación de ventajas competitivas	15
1.2. Definición de planificación estratégica	16
1.3. Características.....	18
1.4. Importancia de la planeación.....	19
1.5. Análisis del entorno externo de la empresa.....	20
1.2. Proceso de la Planificación Estratégica y su Análisis del Entorno.....	23
1.2.1. Proceso de la Planificación Estratégica	23
1.2.2. Creación de una organización atenta al entorno	24
1.2.3. El entorno general.....	25
1.2.4. Entorno de la competencia.	25
1.3. Evaluación del ambiente interno de la empresa.	25
1.3.1. Análisis de la cadena de valor	26



1.3.2. Visión de la empresa basada en los recursos.....	26
1.3.3. Visión de la empresa basada en los recursos.....	27
1.4. Capital humano: base del capital intelectual.	27
1.4.1. Utilización de la tecnología para aprovechar mejor el capital humano y el conocimiento.	28
1.5. Formulación de estrategias.....	28
1.6. Análisis y elección de la estrategia.....	29
1.7. Implementación de estrategias.....	29
UNIDAD 2: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	30
RESULTADOS DE APRENDIZAJE	31
DIAGRAMA DE APRENDIZAJE	32
SINTESIS	32
2.1. Direccionamiento estratégico.....	33
2.1.1. Definición e importancia del direccionamiento estratégico.....	33
2.1.2. Características del direccionamiento estratégico	34
2.1.3. Ventajas del direccionamiento estratégico	34
2.1.4. Limitaciones del direccionamiento estratégico	35
2.2. Definición de Valores.....	36
2.2.1. Visión	36
2.2.2. Misión	37
2.2.3. Stakeholders.....	37
2.2.4. Objetivos.....	38
Los objetivos son las metas 2.2.4. Objetivos.....	38
2.3. Valores Corporativos y Estrategias	39
2.3.1. Estrategias.....	39
2.3.2. Mapa Estratégico.....	40



2.4. Herramientas Administrativas y Gerenciales	41
2.4.1. Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)	41
2.4.2. El Coaching Gerencial	42
2.4.3. Just in Time (Justo a Tiempo)	42
2.4.5. Downsizing	44
2.4.6. Benchmarking	46
2.4.6.1. Tipos de Benchmarking	47
2.4.6.2. Proceso de Benchmarking	48
2.4.7. Outsourcing	48
2.4.8. Seis Sigma	50
2.5. Planificación Táctica	51
2.5.1. Definición de proyectos tácticos (estratégicos)	52
2.5.1. Definición de proyectos tácticos (estratégicos)	52
2.5.1. Importancia y limitaciones de los proyectos estratégicos	53
2.5.1. Matriz de correlación	53
2.6. Planificación Operativa	54
2.6.1. Alcance y finalidad de los planes operativos	55
2.6.2. Relación del plan operativo con el plan estratégico	55
2.6.3. Elementos del plan operativo	56
2.6.4. Formulación de planes operativos	57
2.7. Casos de Estudio	57
2.8. Cuestionario de Evaluación	58
UNIDAD 3: EL PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	59
RESULTADOS DE APRENDIZAJE	59
3.1. Definición, Objetivos, Características e Importancia del Proceso	62
3.3.2 Identificación de iniciativas y estrategias de solución	68



3.4.1 Determinar la visión	69
3.4.2 Análisis FODA	69
3.4.3. Matriz.....	72
3.4.4 Determinación de la misión.....	73
3.5 El Plan Estratégico.....	75
3.5.1 Objetivos estratégicos.....	76
3.5.2 Líneas de acción	76
3.5.3 Políticas	76
3.5.4 Proyectos	77
3.5.5 Acciones inmediatas.....	77
3.6 El Proceso de la Planificación Operativa	77
3.7 Cronograma	79
3.8 Recursos.....	80
Importancia de la Planificación de Recursos.....	82
ELABORACIÓN, REVISIÓN Y APROBACIÓN DE PARES	83



GUIA GENERAL DE ESTUDIO DE LA ASIGNATURA

DATOS GENERALES DE LA ASIGNATURA					
Carrera	Administración	Nombre asignatura	Planificación Estratégica		
Modalidad	Presencial	Campo de Formación	S/N		
Jornada	Matutina/Nocturna	Unidad de Organización Curricular	Profesional		
Período académico	Cuarto	Código de la asignatura	ADM404		
Distribución de horas en las actividades de aprendizaje		Nº Total de horas de la asignatura	144		
Nº de horas Docencia	64	Nº de horas Aprendizaje Práctico Experimental			Nº de horas Autónomo
		En contacto con docente	16	Autónomo	
PRERREQUISITOS Y CORREQUISITOS					
Prerrequisitos de la asignatura			Correquisitos de la asignatura		
Asignatura	Código	Asignatura	Código		
DESCRIPCIÓN DE LA ASIGNATURA					
<p>El estudio de Planificación Estratégica en la carrera de Administración, permite direccionar las actividades que gestionan las empresas, basándose en las estrategias competitivas, optimizando la utilización de los recursos que disponen la organización para lograr sus objetivos y su posicionamiento en el mercado en el mundo competitivo y globalizado.</p>					
OBJETIVO GENERAL					
<p>Desarrollar habilidades conceptuales, humanas y técnicas, que permitan dar una concepción clara de como aplicar la planificación estratégica para lograr el desarrollo en las organizaciones, aplicando las tres frases de formulación, implementación y evaluación.</p>					
CONTRIBUCIÓN DE LOS RESULTADOS DE APRENDIZAJE DE LA ASIGNATURA AL PERFIL DE EGRESO DE LA CARRERA					
Resultados de aprendizaje de la asignatura		Resultados de aprendizaje del perfil de egreso de la carrera		Contribución (alta – media – baja)	
<p>Establece la importancia de la planificación estratégica para ser más competitivos, aplicando las herramientas técnicas y administrativas, mediante el análisis de las teorías de la planificación estratégica.</p> <p>Diseña estrategias para fomentar los resultados y cumplimientos de las metas de la gestión.</p> <p>Expone mediante informes técnicos, los resultados de sus estudios socializando y aplicando sus conocimientos.</p> <p>Utiliza métodos, técnicas, software e instrumentos de última generación para la elaboración de la planificación estratégica.</p>		<p>Aplica los conocimientos adquiridos durante su formación profesional, a fin de que la administración sea organizada, sistemática y planificada de acuerdo a los niveles de crecimiento de la empresa.</p>		Media	
		<p>Desarrolla procesos administrativos aplicando pensamiento crítico; habilidades transversales y socioemocionales bajo los preceptos de la ética profesional.</p>		Media	
		<p>Resuelve problemáticas inherentes a la ejecución de procesos administrativos mediante el diseño e implementación de proyectos de mejora continua bajo un enfoque de pensamiento sistémico.</p>		Media	
		<p> </p>		<p> </p>	



Dirige equipos de trabajo para el diseño y elaboración de la planificación estratégica en las empresas.		Alta
CONTENIDOS DE LA ASIGNATURA (descripción mínima de contenidos de la asignatura)		
<p>UNIDAD 1: CONCEPTUALIZACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</p> <p>1.1 Planificación Estratégica, creación de ventajas competitivas.</p> <p>1.1.1 Orígenes.</p> <p>1.1.2 Definición de planificación estratégica.</p> <p>1.1.3 Características.</p> <p>1.1.4 Importancia de la planeación.</p> <p>1.1.5 Propósitos de la Planeación.</p> <p>1.2 Análisis del entorno externo de la empresa.</p> <p>1.2.1 Proceso de la planificación estratégica.</p> <p>1.2.2 Creación de una organización atenta al entorno.</p> <p>1.2.3 El entorno general.</p> <p>1.2.4 Entorno de la competencia.</p> <p>1.3 Evaluación del ambiente interno de la empresa.</p> <p>1.3.1 Análisis de la cadena de valor.</p> <p>1.3.2 Visión de la empresa basada en los recursos.</p> <p>1.3.3 Integración de la estrategia y la cultura.</p> <p>1.4 Capital humano: base del capital intelectual.</p> <p>1.4.1 Utilización de la tecnología para aprovechar mejor el capital humano y el conocimiento.</p> <p>1.5 Formulación de estrategias.</p> <p>1.6 Análisis y elección de la estrategia.</p> <p>1.7 Implementación de estrategias</p>		
<p>UNIDAD 2: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA</p> <p>2.1 Direccionamiento estratégico.</p> <p>2.1.1 Definición e importancia del direccionamiento estratégico.</p> <p>2.1.2 Características del direccionamiento estratégico.</p> <p>2.1.3 Ventajas del direccionamiento estratégico.</p> <p>2.1.4 Limitaciones del direccionamiento estratégico.</p> <p>2.2 Definición de valores.</p> <p>2.2.1 Visión.</p> <p>2.2.2 Misión.</p> <p>2.2.3 Stakeholders.</p> <p>2.2.4 Objetivos.</p> <p>2.3 Valores corporativos.</p> <p>2.3.1 Estrategias.</p> <p>2.3.2 Mapa estratégico.</p> <p>2.4 Herramientas administrativas y gerenciales.</p> <p>2.4.1 Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).</p> <p>2.4.2 El Coaching Gerencial.</p> <p>2.4.3 Just of Time (Justo a Tiempo).</p> <p>2.4.4 Reingeniería.</p>		



- 2.4.5 Downsizing.
- 2.4.6 Benchmarking.
- 2.4.7 Outsourcing.
- 2.4.8 Seis Sigma.
- 2.5 Planificación táctica.
 - 2.5.1 Definición de proyectos tácticos (estratégicos).
 - 2.5.2 Objetivos y características de los proyectos estratégicos.
 - 2.5.3 Importancia y limitaciones de los proyectos estratégicos.
 - 2.5.4 Matriz de correlación.
- 2.6 Planificación operativa.
 - 2.6.1 Alcance y finalidad de los planes operativos.
 - 2.6.2 Relación del plan operativo con el plan estratégico.
 - 2.6.3 Elementos del plan operativo.
 - 2.6.4 Formulación de planes operativos.
- 2.7 Casos de estudio.
- 2.8 Cuestionario de evaluación.

UNIDAD 3: EL PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

- 3.1 Definición, Objetivos, Características e importancia.
 - 3.1.1 Términos Claves para el Pensamiento Estratégico y complejo.
 - 3.1.2 Ventajas y Limitaciones de la Planificación Estratégica Corporativa.
- 3.2 Niveles de la Planificación Estratégica.
- 3.3 Árbol de problemas.
 - 3.3.1 Identificación de nudos críticos.
 - 3.3.2 Identificación de iniciativas y estrategias de solución.
- 3.4 La misión.
 - 3.4.1 Determinar la visión.
 - 3.4.2 Análisis FODA.
 - 3.4.3 Matriz
 - 3.4.4 Determinación de la misión.
- 3.5 El plan estratégico.
 - 3.5.1 Objetivos estratégicos.
 - 3.5.2 Líneas de acción.
 - 3.5.3 Políticas.
 - 3.5.4 Proyectos.
 - 3.5.5 Acciones inmediatas.
- 3.6 El proceso de la planificación operativa.
- 3.7 Cronograma.
- 3.8 Recursos.

ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS Y RECURSOS DIDÁCTICOS

ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	HABILIDADES BLANDAS	FINALIDAD
Activas para la enseñanza y aprendizaje	Valores vinculados a la autonomía del sujeto: confianza, crítica y autocrítica, honestidad, integridad	<ul style="list-style-type: none"> • Generar confianza/ Promover el pensamiento crítico. • Permite a los estudiantes cumplir un rol activo dentro de su formación. • Construye una sociedad participante.
Aprendizaje y trabajo cooperativo	Valores elementales de convivencia y civilidad: crítica y autocrítica, tolerancia, empatía, respeto, justicia, lealtad, paciencia	<ul style="list-style-type: none"> • Promover un ambiente de colaboración/ trabajo en equipo/ Saber escuchar/Promover el pensamiento crítico/ fomentar el liderazgo/ adaptabilidad.



		<ul style="list-style-type: none"> Mantener una comunicación abierta con el equipo/ tolerancia a los errores, aceptar y aprender de las críticas. Fomentar el sentido de pertenencia 	
Aprendizaje individual	Valores vinculados a la autonomía del sujeto: responsabilidad, honestidad, integridad, efectividad, autonomía	<ul style="list-style-type: none"> Facilitar la asimilación del contenido por parte del estudiante/ Plantear preguntas para promover la comunicación efectiva /Promover el pensamiento crítico Lectura comprensiva para fijar contenidos/ Promover el pensamiento crítico 	
RECURSOS DIDÁCTICOS			
MATERIALES CONVENCIONALES	<i>Material impreso: libros, folletos, fotocopias, periódicos, etc.</i>		
	<i>Tableros didácticos: pizarra</i>		
MATERIALES AUDIOVISUALES	<i>Imágenes fijas proyectables (fotos): diapositivas y fotografías.</i>		
	<i>Materiales audiovisuales (vídeo): películas y videos</i>		
NUEVAS TECNOLOGÍAS	<i>Programas informáticos: procesador de palabras, hojas de cálculo, presentaciones</i>		
	<i>Servicios telemáticos: páginas web, plataforma EVA, correo electrónico, chats (WhatsApp), Ruleta de sorteos.</i>		
BIBLIOGRAFÍA			
Bibliografía Básica de la Asignatura:		Físico	Digital
<ul style="list-style-type: none"> Chiavenato, I. (2019). Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones. México: Delfin S.A. ISBN: 978-4562-6314-0, Numero de inventario en biblioteca: ISTT-ADM-0337 Choque, R. (2015). Planeamiento estratégico. Perú: Macro EIRL. ISBN: 978-84-267-2418-2, Numero de inventario en biblioteca: ISTT-ADM-0202 Münch, L. (2017). Planificación estratégica Guía para elaborar planes estratégicos y planes de negocios exitosos. México: Trillas. ISBN978-607-17-3096-1, Número de inventario en biblioteca: ISTT-ADM-0201 		X	
		X	
		X	
Bibliografía de consulta de la Asignatura:		Físico	Digital
Rodríguez, J. (2020). Administración con enfoque de sistema El sistema administrativo. México: Trillas. ISBN: 978-607-17-3828-8, Número de inventario biblioteca: ISTT-ADM-0118		X	
Grados, J. (2020). Tomas de decisiones Dinamicas de aprendizaje, autoconocimiento y comprensión. México: Trillas. ISBN: 978-607-17-3872-1, Número de inventario en biblioteca: ISTT-ADM-0020		X	



DESCRIPTIVA DE LAS COMPETENCIAS DE LA GUÍA DE PLANIFICACION ESTRATÉGICA

La asignatura de Planificación Estratégica dota al estudiante de la capacidad de pensamiento holístico y complejo, permitiéndole analizar y diagnosticar de manera integral la situación de una organización a través de herramientas como el análisis FODA y el árbol de problemas. Esto le capacita para formular estrategias coherentes con la misión y visión, y para desglosarlas en planes operativos detallados que incluyen la asignación de recursos, cronogramas y acciones concretas. En última instancia, el estudiante desarrollará la habilidad de tomar decisiones fundamentadas y de gestionar la implementación de planes que impulsen la competitividad y la sostenibilidad a largo plazo de cualquier proyecto u organización.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.

UNIDAD 1: FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN

Al finalizar esta unidad, el estudiante será capaz de:

- **Comprender la Planeación como Proceso:** Analizar la naturaleza, propósito y principios de la planificación como una fase fundamental del proceso administrativo y un componente clave para el éxito organizacional.
- **Diferenciar los Tipos de Planes:** Distinguir y aplicar correctamente los conceptos de planes a largo, mediano y corto plazo, identificando su rol y alcance en los diferentes niveles de la organización.
- **Identificar Elementos de la Planificación:** Reconocer y definir los elementos esenciales de la planificación, incluyendo programas, presupuestos, procedimientos, políticas, reglas y pronósticos, y comprender su función en la estructuración de un plan.
- **Aplicar la Metodología de la Planificación:** Utilizar las etapas del proceso de planificación (análisis de la situación, definición de objetivos, formulación de planes, etc.) para abordar un problema o situación específica en un contexto administrativo.



UNIDAD 2: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Al finalizar esta unidad, el estudiante será capaz de:

- **Aplicar Estrategias de Mejora:** Diferenciar y aplicar las metodologías de Downsizing, Benchmarking, Outsourcing y Seis Sigma, evaluando sus beneficios y riesgos para la mejora de la eficiencia y la competitividad organizacional.
- **Formular Proyectos Tácticos:** Definir, caracterizar y delimitar la importancia de los proyectos tácticos (estratégicos) como herramientas para la ejecución de la estrategia de nivel superior.
- **Analizar la Matriz de Correlación:** Utilizar la matriz de correlación para identificar la interdependencia entre actividades y optimizar la planificación de proyectos.
- **Vincular la Planificación Operativa con la Estratégica:** Comprender y explicar la relación esencial entre el plan operativo y el plan estratégico, identificando los elementos clave (políticas, proyectos, acciones, cronograma y recursos) para la formulación de planes coherentes y efectivos.

UNIDAD 3: EL PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Al finalizar esta unidad, el estudiante será capaz de:

- **Comprender la Planeación Estratégica:** Analizar los conceptos, objetivos, características, ventajas y limitaciones de la planificación estratégica, y aplicar los términos clave del pensamiento estratégico.
- **Diagnosticar con el Árbol de Problemas:** Elaborar un Árbol de Problemas para identificar y priorizar nudos críticos, y a partir de ellos, generar iniciativas y estrategias de solución.
- **Definir la Identidad Estratégica:** Formular declaraciones de Misión y Visión que reflejen la identidad, el propósito y las aspiraciones de una organización.
- **Analizar el Entorno y Generar Estrategias:** Realizar un Análisis FODA y utilizar la Matriz Estratégica DOFA para crear estrategias ofensivas, de adaptación, defensivas y de supervivencia que respondan a la situación de la organización.
- **Elaborar el Plan Estratégico:** Definir objetivos estratégicos claros y establecer líneas de acción que se deriven lógicamente de las estrategias DOFA



UNIDAD 1: CONCEPTUALIZACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- 1.1 Planificación Estratégica, creación de ventajas competitivas.
 - 1.1.1 Orígenes.
 - 1.1.2 Definición de planificación estratégica.
 - 1.1.3 Características.
 - 1.1.4 Importancia de la planeación.
 - 1.1.5 Propósitos de la Planeación.
- 1.2 Análisis del entorno externo de la empresa.
 - 1.2.1 Proceso de la planificación estratégica.
 - 1.2.2 Creación de una organización atenta al entorno.
 - 1.2.3 El entorno general.
 - 1.2.4 Entorno de la competencia.
- 1.3 Evaluación del ambiente interno de la empresa.
 - 1.3.1 Análisis de la cadena de valor.
 - 1.3.2 Visión de la empresa basada en los recursos.
 - 1.3.3 Integración de la estrategia y la cultura.
- 1.4 Capital humano: base del capital intelectual.
 - 1.4.1 Utilización de la tecnología para aprovechar mejor el capital humano y el conocimiento.
- 1.5 Formulación de estrategias.
- 1.6 Análisis y elección de la estrategia.
- 1.7 Implementación de estrategias.

Resultado de Aprendizaje

Establece la importancia de la planificación estratégica para ser mas competitivos, aplicando las herramientas técnicas y administrativas, mediante el análisis de las teorías de la planificación estratégica.

Al finalizar esta unidad, el estudiante será capaz de:

- Comprender el papel de la planificación como un proceso de dirección fundamental y su impacto en la eficiencia organizacional.
- Diferenciar y clasificar los tipos de planes según su horizonte de tiempo y su alcance.
- Reconocer y definir cada uno de los elementos clave de la planificación, explicando su función en la estructura de un plan.



- Aplicar la metodología de la planificación para analizar un problema administrativo y proponer un marco de solución inicial.

DIAGRAMA DE APRENDIZAJE

Pirámide de Planificación Estratégica



SINTESIS UNIDAD 1.

Esta unidad introduce al estudiante en la planificación como el primer y más esencial proceso de la administración. Se exploran los conceptos fundamentales, la naturaleza, principios y la importancia de planificar a distintos niveles (largo, mediano y corto plazo). Se detallan los elementos de un plan, como programas, presupuestos y procedimientos, sentando las bases teóricas para la formulación de planes complejos en las siguientes unidad.

UNIDAD 1: FUNDAMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN

Introducción.

En nuestra vida diaria, planificar es una acción tan común que a menudo no nos detenemos a pensar en su poder. Decidimos qué ropa ponernos según el clima, qué ruta tomar para llegar a tiempo al trabajo o qué ingredientes comprar para la cena. Cada una de estas decisiones es un acto de planificación simple. Ahora, imagina llevar esta misma lógica, pero a una escala mucho mayor: la de una organización. En el mundo de los negocios y la administración, la planificación no es solo un paso; es el primer y más



importante proceso. Es el GPS que guía a una organización desde dónde está hoy hasta dónde quiere llegar mañana. Sin un plan, una empresa o un proyecto se mueve a la deriva, reaccionando a los problemas en lugar de anticiparlos, desperdiciando recursos valiosos y, en última instancia, perdiendo el rumbo.

En esta unidad, exploraremos los fundamentos de esta disciplina. Entenderemos qué es la planificación, por qué es crucial y cuáles son los principios que la rigen. Aprenderemos a distinguir entre planes de largo, mediano y corto plazo, y descubriremos los elementos esenciales que componen un plan, desde las políticas que guían nuestras acciones hasta los presupuestos que hacen posible la ejecución. Al final, tendrán una base sólida para ver la planificación no como un documento, sino como una mentalidad estratégica que convierte ideas en realidad.

1.1. Planificación Estratégica y creación de ventajas competitivas

Orígenes

Definición:

La planificación estratégica surge en la década de 1960 como respuesta a la creciente complejidad de los mercados y la necesidad de que las empresas planifiquen a largo plazo para asegurar su competitividad.

Aunque el término "planificación estratégica" es moderno, su esencia es milenaria. Sus principios se encuentran en la estrategia militar, donde líderes como Sun Tzu, en su obra "El Arte de la Guerra", ya enfatizaban la importancia de conocer al enemigo y al entorno para ganar la batalla.

En el ámbito empresarial, la planificación estratégica surgió en las décadas de 1950 y 1960. Las empresas crecían a un ritmo acelerado y los modelos de gestión tradicionales ya no eran suficientes. Pensadores como Peter Drucker y Alfred Chandler impulsaron la idea de que una empresa necesitaba una visión de largo plazo para ser sostenible y competitiva.

Perspectiva Académica y Gerencial: En los años 60, gurús de la gestión como Peter Drucker y Alfred Chandler impulsaron la idea de que una empresa necesitaba una visión de largo plazo. Autores como **Igor Ansoff** (considerado el padre de la planificación estratégica moderna) desarrollaron modelos formales para ayudar a las empresas a



analizar sus opciones de crecimiento y diversificación. En los 80, **Michael Porter** revolucionó el campo con su enfoque en la competencia y la creación de valor, a través de sus cinco fuerzas.

Década	Enfoque principal	Ejemplo empresarial
1950-60	Presupuestos y planes a largo plazo	General Motors con planes quinquenales.
1970-80	Estrategias de negocio, análisis del entorno	IBM adaptando estrategias ante competidores.
1990-2000	Innovación, globalización, calidad total	Toyota con Lean Manufacturing y Kaizen.
2000-2020	Estrategias basadas en datos, sostenibilidad	Amazon y su expansión logística global.



1.2. Definición de planificación estratégica

Según **Idalberto Chiavenato (2004)**, la planificación estratégica está asociada a los objetivos estratégicos que impactan en la dirección y viabilidad de los procesos de una organización. Planificar significa establecer acciones basadas en la observación del contexto presente para alcanzar dichos objetivos.



Es el proceso gerencial de **definir la dirección futura de una organización** y decidir las acciones necesarias para lograr sus metas a largo plazo.

Elemento	Descripción
Misión	Razón de ser de la organización.
Visión	Imagen futura deseada.
Objetivos estratégicos	Metas claras y medibles.
Estrategias	Planes de acción para alcanzar los objetivos.

Imagina que una empresa es un barco. La planificación estratégica es como el GPS que se fija antes de zarpar. Responde a tres preguntas esenciales:

- **¿Dónde estamos?** (Análisis del punto de partida: situación actual)
- **¿A dónde queremos ir?** (Definición de metas y objetivos)
- **¿Cómo llegaremos ahí?** (Formulación del plan y las estrategias)

Su objetivo principal es ayudar a la empresa a conseguir una ventaja competitiva sostenible, es decir, un conjunto de atributos únicos que le permitan superar a sus competidores.

La planificación estratégica es un proceso dinámico y proactivo que va más allá de un simple plan. Es una disciplina gerencial que se enfoca en definir el rumbo de la organización, es decir, su visión, misión y valores, para luego identificar los objetivos a largo plazo. Este proceso implica un análisis riguroso de la situación actual de la empresa (sus capacidades internas) y de las condiciones del entorno (las oportunidades y amenazas del mercado) para finalmente formular las estrategias que permitan a la empresa alcanzar una ventaja competitiva sostenible. En esencia, es la hoja de ruta que transforma las aspiraciones en acciones concretas y medibles, asegurando que todos en la organización se dirijan hacia un mismo destino.

Pacheco (2006) define la planificación estratégica como el proceso mediante el cual los directores de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y



operaciones necesarios para alcanzarlo. Este proceso incluye la selección de misión, análisis del ambiente interno y externo, selección de estrategias y su implementación.

Según Steiner (citado en Molina, 2006), la planificación estratégica es un proceso continuo y sistemático que relaciona el futuro con las decisiones actuales en un contexto de cambios situacionales, expresado en la formulación de un conjunto de planes interrelacionados que guían la misión, visión y valores organizacionales.

1.3. Características

Según Idalberto Chiavenato (2004), las características de la planificación estratégica son:

Característica	Descripción
Orientación hacia el futuro	Se enfoca en definir metas y objetivos a largo plazo para asegurar el crecimiento sostenible.
Visión integral	Considera todos los aspectos de la organización y su entorno para tomar decisiones completas y coherentes.
Proceso continuo	Es un proceso constante que se actualiza para adaptarse a los cambios del entorno interno y externo.
Participativa	Involucra a diferentes niveles jerárquicos para aportar diversas perspectivas y compromiso con el plan.
Coordinación y alineación	Busca que las acciones y recursos estén dirigidos hacia un objetivo común, evitando esfuerzos dispersos.
Plazo definido	Establece tiempos específicos para la ejecución y revisión de las acciones planteadas.
Responsabilidad clara	Define qué personas o áreas son responsables de la ejecución de cada actividad dentro del plan.



Evaluación y control	Contempla indicadores para medir el avance y poder corregir desviaciones oportunamente.
Flexibilidad	Permite ajustes para adaptarse rápidamente a nuevas condiciones sin perder el foco estratégico.

1.4. Importancia de la planeación

La planificación estratégica es crucial porque convierte las intenciones en realidad, convirtiendo una visión en un plan de acción. No es solo un proceso burocrático; es la base para que una organización se mueva de manera intencional y efectiva en un entorno incierto. La planificación estratégica es vital por varias razones:

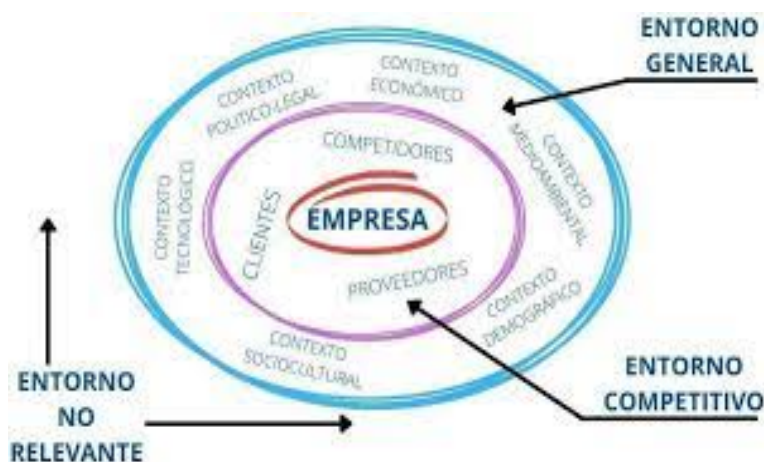
Según Münch (2017): La planificación estratégica es importante porque "reduce la incertidumbre y el riesgo". Al analizar el entorno y las capacidades internas, una organización puede anticipar cambios y prepararse para ellos, en lugar de reaccionar de manera improvisada. Esto le permite minimizar las amenazas y aprovechar las oportunidades de manera proactiva.

Importancia	Descripción
Facilita el control y la coordinación	Como lo señala la teoría clásica de la administración, la planificación es el primer paso del proceso administrativo. Sin un plan, es imposible controlar, medir o coordinar los esfuerzos. La planificación estratégica establece los puntos de referencia para medir el desempeño, lo que permite a los gerentes identificar desviaciones y tomar acciones correctivas a tiempo. Esto asegura que todos los departamentos y empleados estén alineados y trabajando hacia un mismo objetivo común, lo que optimiza el uso de recursos y evita la duplicación de esfuerzos.
Proporciona una ventaja competitiva	La planificación estratégica obliga a la organización a mirar hacia su interior (fortalezas) y hacia su exterior (oportunidades). Al hacer esto, puede identificar qué la hace única y construir una posición sostenible en el mercado



	que es difícil de imitar por sus competidores. Esto se alinea con el concepto de "ventaja competitiva" propuesto por Michael Porter, quien enfatiza que la estrategia es lo que diferencia a una empresa en la industria.
Impulsa la motivación y el compromiso	Cuando un plan estratégico está bien comunicado, los empleados comprenden su rol dentro del "gran cuadro" de la empresa. Sentirse parte de un propósito superior y ver cómo su trabajo diario contribuye a una visión inspiradora, aumenta la motivación y el compromiso con los objetivos de la organización.

1.5. Análisis del entorno externo de la empresa



Para que una empresa pueda planificar de forma efectiva, no basta con mirar hacia adentro. Es esencial que analice y comprenda las fuerzas que operan fuera de sus fronteras. El entorno externo se refiere a todos los factores fuera de la organización que pueden afectar su desempeño, tanto positiva como negativamente.

El entorno general

El entorno general o macroentorno está compuesto por fuerzas amplias y no directamente controlables por la empresa. Su análisis ayuda a identificar las **Oportunidades y Amenazas** del análisis FODA. La herramienta más utilizada para este propósito es el **Análisis PESTEL**, que evalúa seis categorías de factores:



Factor	Descripción	Ejemplo
Políticos	Estabilidad del gobierno, políticas fiscales, leyes laborales y normativas de comercio.	Una nueva ley de protección de datos puede representar una amenaza para una empresa de tecnología, mientras que una reducción de impuestos corporativos es una oportunidad.
Económicos	Crecimiento económico, tasas de interés, inflación, tasas de cambio y niveles de empleo.	Una recesión económica puede reducir el poder adquisitivo de los clientes (amenaza), mientras que una baja tasa de interés puede facilitar la inversión (oportunidad).
Sociales	Demografía, tendencias de consumo, valores culturales, estilos de vida y cambios en la conciencia social.	El aumento de la conciencia sobre la salud impulsa el mercado de alimentos orgánicos (oportunidad) y la demanda de productos sostenibles.
Tecnológicos	Innovación tecnológica, automatización, investigación y desarrollo (I+D) e infraestructura digital.	La aparición de la Inteligencia Artificial (IA) es una amenaza para empresas que dependen de tareas repetitivas, pero es una oportunidad para crear nuevos servicios.



Legales	Leyes de protección al consumidor, normativas de seguridad laboral y regulaciones específicas de la industria.	Una normativa más estricta sobre la protección del medio ambiente obliga a las fábricas a invertir en nueva tecnología, pero también genera un nicho de mercado para empresas de consultoría ambiental.
Ecológicos/Ambientales	Normativas sobre el cambio climático, reciclaje, emisiones de carbono y conciencia ambiental.	

El entorno de la industria (o la competencia)

A diferencia del entorno general, el entorno de la industria se enfoca en las fuerzas que afectan directamente a la capacidad de la empresa para competir.

Según Michael Porter: "La esencia de la formulación de la estrategia competitiva es relacionar una empresa con su entorno." Él argumenta que la competitividad de una empresa no solo depende de su relación con los clientes, sino también de la estructura de su industria, la cual se puede analizar a través de sus Cinco Fuerzas.





La combinación de un análisis del entorno general (PESTLE) y el análisis de la industria (Cinco Fuerzas de Porter) proporciona a los estrategas la información necesaria para identificar las oportunidades y amenazas clave que guiarán la formulación de la estrategia.

1.2. Proceso de la Planificación Estratégica y su Análisis del Entorno

1.2.1. Proceso de la Planificación Estratégica

El proceso de planificación estratégica es un ciclo continuo y no un evento único. Su correcta ejecución es crucial para la sostenibilidad y el crecimiento de la organización.

- **Según Fred R. David:** "El proceso de la dirección estratégica se puede describir como un proceso objetivo y lógico para determinar la posición de una organización en el futuro, y los medios para llegar ahí." El autor lo divide en tres etapas principales: formulación, implementación y evaluación.

El proceso de planificación estratégica es la secuencia de pasos que una organización sigue para definir su dirección, analizar su entorno, formular estrategias, y finalmente, implementarlas y evaluarlas. Este proceso no es lineal, sino que es un ciclo de retroalimentación constante.

Etapas del Proceso de Planificación:



- **Diagnóstico Estratégico:** Es la fase de análisis. Se evalúa la situación actual de la empresa, tanto a nivel interno (fortalezas y debilidades) como externo (oportunidades y amenazas).



- **Formulación de la Estrategia:** Se definen la visión, la misión, los valores y los objetivos a largo plazo. A partir de este diagnóstico, se eligen las estrategias más adecuadas.
- **Implementación de la Estrategia:** Se ponen en marcha los planes formulados. Esto implica la asignación de recursos, la definición de políticas, la motivación del personal y la creación de una cultura de apoyo.
- **Evaluación y Control:** Se monitorea y mide el desempeño de las estrategias implementadas para asegurar que los objetivos se están cumpliendo. Si no, se realizan ajustes.

1.2.2. Creación de una organización atenta al entorno



Una organización atenta al entorno es aquella que monitorea y analiza de manera continua los cambios y las fuerzas que operan fuera de sus fronteras. La falta de atención al entorno es una de las principales causas del fracaso empresarial.

Según Mintzberg (1994): "La estrategia no es solo un plan, sino también un patrón de comportamiento que emerge de las interacciones continuas con el entorno." Esto subraya la importancia de la adaptabilidad y el aprendizaje constante de una organización.

Para crear una organización atenta al entorno, es fundamental desarrollar un **proceso de inteligencia ambiental**, que implica la recopilación sistemática de información sobre el mercado, la competencia, la tecnología y las tendencias sociales. Esta información se procesa y se comparte con los tomadores de decisiones para que puedan ajustar las estrategias de manera oportuna.



1.2.3. El entorno general.



El entorno general o macroentorno está compuesto por fuerzas amplias y no directamente controlables por la empresa. Su análisis ayuda a identificar las **Oportunidades** y **Amenazas** del análisis FODA. La herramienta más utilizada para este propósito es el análisis **PESTEL**, que evalúa seis categorías de factores:

1.2.4. Entorno de la competencia.

El entorno de la industria se enfoca en las fuerzas que afectan directamente a la capacidad de la empresa para competir.

Según Michael Porter: "La esencia de la formulación de la estrategia competitiva es relacionar a una empresa con su entorno." Él argumenta que la competitividad no solo depende de la relación con los clientes, sino también de la estructura de su industria, que puede analizarse a través de sus **Cinco Fuerzas**.

1.3. Evaluación del ambiente interno de la empresa.





La evaluación del ambiente interno se centra en los recursos y las capacidades que la empresa controla. Su objetivo es identificar las **Fortalezas** y **Debilidades** que influyen en el desempeño organizacional.

1.3.1. Análisis de la cadena de valor

Según Michael Porter: La cadena de valor es "la forma en que una empresa organiza la serie de actividades que realiza para crear valor para sus clientes."



El análisis de la cadena de valor es una herramienta estratégica que examina todas las actividades de una empresa para identificar dónde se crea valor y dónde se pueden mejorar los procesos. La cadena se divide en dos tipos de actividades:

- **Actividades Primarias:** Abarcan el ciclo de vida del producto: Logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas, y servicio post-venta.
- **Actividades de Apoyo:** Sostienen a las primarias: infraestructura, gestión de RR.HH., desarrollo tecnológico y compras. El objetivo es encontrar las fortalezas de la empresa (lo que hace mejor que los competidores) y las debilidades (lo que hace peor).

1.3.2. Visión de la empresa basada en los recursos

Según **Jay Barney**: La teoría de la visión basada en los recursos sostiene que la ventaja competitiva de una empresa proviene de sus **recursos únicos** y **valiosos** que son difíciles de imitar.



Esta visión estratégica se enfoca en el interior de la empresa. En lugar de buscar oportunidades en el mercado (como lo hace el análisis del entorno), se concentra en las capacidades y activos internos de la empresa. Un recurso valioso, como una tecnología patentada, una marca fuerte, o un equipo de talento excepcional, puede ser la fuente de una ventaja competitiva duradera.

1.3.3. Visión de la empresa basada en los recursos



Según Peter Drucker: "La cultura se come a la estrategia para el desayuno." Esta famosa frase subraya que, por muy brillante que sea una estrategia, su éxito dependerá de si se alinea con la cultura de la organización.

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, hábitos y comportamientos que caracterizan a una empresa. Cuando la cultura apoya la estrategia, su implementación es más fluida. Por el contrario, si la estrategia va en contra de la cultura (por ejemplo, una estrategia de innovación en una empresa que valora la aversión al riesgo), es probable que falle. La integración exitosa requiere que la cultura organizacional y la estrategia se refuercen mutuamente.

1.4. Capital humano: base del capital intelectual.

El capital humano se refiere al conocimiento, las habilidades, las capacidades y la experiencia de los empleados. En la economía del conocimiento, se considera el activo más valioso de una organización, ya que es la base para la innovación y el aprendizaje.



- **Según Thomas A. Stewart:** El capital intelectual es la suma del **capital humano** (el conocimiento de las personas), el **capital estructural** (los procesos, sistemas y patentes) y el **capital relacional** (la red de relaciones con clientes, proveedores y socios).



1.4.1. Utilización de la tecnología para aprovechar mejor el capital humano y el conocimiento.



La tecnología moderna, como los sistemas de gestión del conocimiento (SGC), las plataformas de colaboración en línea y la inteligencia artificial, facilita el aprovechamiento del capital humano y la creación de capital intelectual.

- **Ejemplo Práctico:** Una empresa utiliza un sistema de SGC para que sus empleados documenten y compartan las lecciones aprendidas de sus proyectos. Esto evita que el conocimiento se pierda cuando un empleado se marcha, convirtiendo el capital humano en capital estructural.

1.5. Formulación de estrategias.



La formulación de estrategias es la fase de toma de decisiones. Una vez que se ha completado el diagnóstico (análisis interno y externo), se generan y seleccionan las estrategias más adecuadas. Se define la visión, misión, objetivos a largo plazo, las estrategias para alcanzarlos y las políticas.

1.6. Análisis y elección de la estrategia.

Esta etapa es crítica. Después de generar múltiples alternativas estratégicas, se analizan y evalúan para elegir la mejor opción. Se utilizan herramientas como la Matriz FODA y la Matriz Boston Consulting Group (BCG) para tomar decisiones basadas en datos.

1.7. Implementación de estrategias

La implementación es la fase de acción. Requiere convertir los planes estratégicos en acciones concretas. Es el proceso de movilizar a los empleados y gerentes para ejecutar las estrategias formuladas, lo que incluye la asignación de recursos, la definición de responsabilidades, la modificación de la estructura organizacional y la creación de un sistema de recompensas.

- **Según Kaplan y Norton:** "La estrategia es inútil a menos que se implemente." La implementación exitosa depende de la alineación de la estrategia con la estructura, la cultura, los procesos y las personas de la organización.



UNIDAD 2: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

2.1 Direccionamiento estratégico.

- 2.1.1 Definición e importancia del direccionamiento estratégico.
- 2.1.2 Características del direccionamiento estratégico.
- 2.1.3 Ventajas del direccionamiento estratégico.
- 2.1.4 Limitaciones del direccionamiento estratégico.

2.2 Definición de valores.

- 2.2.1 Visión.
- 2.2.2 Misión.
- 2.2.3 Stakeholders.
- 2.2.4 Objetivos.

2.3 Valores corporativos.

- 2.3.1 Estrategias.
- 2.3.2 Mapa estratégico.

2.4 Herramientas administrativas y gerenciales.

- 2.4.1 Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).
- 2.4.2 El Coaching Gerencial.
- 2.4.3 Just of Time (Justo a Tiempo).
- 2.4.4 Reingeniería.
- 2.4.5 Downsizing.
- 2.4.6 Benchmarking.
- 2.4.7 Outsourcing.
- 2.4.8 Seis Sigma.

2.5 Planificación táctica.

- 2.5.1 Definición de proyectos tácticos (estratégicos).
- 2.5.2 Objetivos y características de los proyectos estratégicos.
- 2.5.3 Importancia y limitaciones de los proyectos estratégicos.
- 2.5.4 Matriz de correlación.

2.6 Planificación operativa.

- 2.6.1 Alcance y finalidad de los planes operativos.
- 2.6.2 Relación del plan operativo con el plan estratégico.
- 2.6.3 Elementos del plan operativo.
- 2.6.4 Formulación de planes operativos.

2.7 Casos de estudio.

- 2.8 Cuestionario de evaluación.



RESULTADOS DE APRENDIZAJE

Resultado de Aprendizaje

Diseña estrategias para fomentar los resultados y conocimiento de las metas de la gestión.

Expone mediante informes técnicos los resultados de sus estudios localizando y aplicando sus conocimientos.

Al finalizar esta unidad, el estudiante será capaz de:

- **Aplicar Estrategias de Mejora:** Diferenciar y aplicar las metodologías de **Downsizing, Benchmarking, Outsourcing** y **Seis Sigma**, evaluando sus beneficios y riesgos para la mejora de la eficiencia y la competitividad organizacional.
- **Formular Proyectos Tácticos:** Definir, caracterizar y delimitar la importancia de los proyectos tácticos (estratégicos) como herramientas para la ejecución de la estrategia de nivel superior.
- **Analizar la Matriz de Correlación:** Utilizar la matriz de correlación para identificar la interdependencia entre actividades y optimizar la planificación de proyectos.
- **Vincular la Planificación Operativa con la Estratégica:** Comprender y explicar la relación esencial entre el plan operativo y el plan estratégico, identificando los elementos clave (políticas, proyectos, acciones, cronograma y recursos) para la formulación de planes coherentes y efectivos.



DIAGRAMA DE APRENDIZAJE

Jerarquía de la Dirección Estratégica



SINTESIS

En esta unidad se profundiza en las estrategias de dirección. Se estudian metodologías modernas de gestión como el Downsizing, Benchmarking, Outsourcing y Seis Sigma, analizando cómo se utilizan para mejorar la competitividad. El enfoque pasa a la planificación táctica y operativa, con la definición de proyectos estratégicos, su importancia y sus limitaciones. Finalmente, se explora la relación directa entre el plan estratégico y el plan operativo, y la formulación de los elementos de este último.



UNIDAD 2: ESTRATEGIA DE OPERACIONES

Introducción

La Estrategia de Operaciones es la forma en que una empresa utiliza sus capacidades operativas para respaldar y fortalecer su estrategia corporativa general. En esta unidad, exploraremos la relación crucial entre la dirección estratégica y las operaciones, entendiendo que las decisiones tomadas en el área de producción tienen un impacto directo en la competitividad de la empresa. Analizaremos cómo se formulan los planes operativos para traducir las metas a largo plazo en acciones concretas y medibles en el día a día. Al comprender la interconexión entre la visión global y la ejecución táctica, los estudiantes podrán desarrollar un pensamiento estratégico que es esencial para la gestión moderna de la producción.

2.1. Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico es el proceso que guía a la organización hacia un futuro deseado, definiendo su razón de ser, sus metas a largo plazo y la forma en que logrará una posición ventajosa en el mercado. Es el "timón" que asegura que todas las actividades y decisiones estén alineadas con un propósito común.

2.1.1. Definición e importancia del direccionamiento estratégico

Para lograr una ventaja competitiva, la estrategia de operaciones debe centrarse en desarrollar y explotar las capacidades distintivas de la empresa. Las principales áreas de enfoque son:

Definición según autores:

- **De acuerdo con Kaplan y Norton (2004)**, el direccionamiento estratégico se enfoca en "traducir la estrategia en términos operativos". Es la primera etapa de la gestión estratégica, donde se articulan la visión, misión, valores y objetivos para que puedan ser comunicados y comprendidos en toda la organización.
- **Para Peter Drucker (1954)**, la dirección es una función clave del liderazgo que implica la capacidad de establecer la visión, inspirar a los empleados y gestionar la organización hacia el logro de sus metas.



El direccionamiento estratégico es un proceso continuo y sistémico que va más allá de un simple documento. Es la disciplina gerencial que se encarga de definir los elementos fundacionales de la organización, como su **visión** (a dónde quiere llegar), su **misión** (su razón de ser actual) y sus **valores** (los principios que guían su comportamiento). Su importancia radica en que alinea a los colaboradores, optimiza la asignación de recursos y proporciona un marco de referencia para la toma de decisiones, garantizando que todos los esfuerzos estén dirigidos a construir el futuro deseado de la empresa.

2.1.2. Características del direccionamiento estratégico

- **Holístico:** Considera a la organización como un sistema completo, en el que cada área y cada empleado contribuye a un propósito común. No se enfoca en problemas aislados, sino en la visión global.
- **Participativo:** Aunque la alta dirección define el rumbo, el proceso requiere la participación de los líderes de todas las áreas para asegurar que las metas sean realistas y que haya un compromiso generalizado con el plan.
- **Orientado al largo plazo:** Sus decisiones no se basan en los resultados del próximo trimestre, sino en la sostenibilidad y el crecimiento en horizontes de 3 a 5 años o más.
- **Flexible:** A pesar de establecer un rumbo claro, debe ser lo suficientemente adaptable para responder a los cambios inesperados en el entorno (competencia, tecnología, etc.).

2.1.3. Ventajas del direccionamiento estratégico

Ventajas del direccionamiento estratégico	
Ventaja	Descripción detallada
Alineación y enfoque	Ayuda a que toda la organización se mueva en la misma dirección, evitando la duplicación de esfuerzos y el desperdicio de recursos
Proactividad	Permite a la empresa anticiparse a los cambios del mercado, en lugar de solo reaccionar a ellos



Mejora la toma de decisiones	Proporciona un marco de referencia claro para evaluar opciones y elegir las que mejor se ajusten a los objetivos a largo plazo.
Facilita la comunicación	Al articular la visión y la misión, el direccionamiento estratégico mejora la comunicación interna y externa, creando un propósito compartido
Fortalece el liderazgo	Permite a los líderes establecer una dirección clara, motivar al personal y gestionar el cambio de manera efectiva.

2.1.4. Limitaciones del direccionamiento estratégico

Limitaciones del direccionamiento estratégico	
Limitación	Descripción detallada
Rigidez	Si el proceso es demasiado estricto y no permite ajustes, puede impedir que la organización reaccione a cambios imprevistos
Incertidumbre	Se basa en pronósticos que pueden ser inexactos, lo que puede llevar a decisiones erróneas si no se consideran múltiples escenarios.
Alto costo y tiempo	El proceso de formulación y análisis del direccionamiento estratégico puede requerir una inversión significativa de tiempo y dinero, lo que lo hace inaccesible para algunas pequeñas y medianas empresas.
Facilita la comunicación	Al articular la visión y la misión, el direccionamiento estratégico mejora la comunicación interna y externa, creando un propósito compartido
Resistencia al cambio	Los colaboradores pueden resistirse a una nueva dirección o a los cambios que la estrategia implica, lo que puede dificultar la implementación.



2.2. Definición de Valores

En el proceso de direccionamiento estratégico, la definición de valores es el pilar fundamental que da forma a la identidad y al propósito de la organización. Estos valores guían la conducta de la empresa y de sus colaboradores, influyendo en todas las decisiones, desde las más pequeñas hasta las más importantes.

2.2.1. Visión



Definición según autores:

- **Peter Senge (1990)** define la visión como “una imagen del futuro que aspiramos crear”. Es la fuerza que inspira a las personas a ir más allá de sus límites, ya que representa un propósito superior por el cual luchar.
- **Según Stephen Covey (1989)**, “comenzar con el fin en la mente” es el segundo hábito de la gente altamente efectiva, y es el principio en el que se basa la visión. Es la capacidad de visualizar el destino de la organización antes de empezar el viaje.

La visión es una declaración aspiracional que describe lo que la organización quiere llegar a ser en el futuro. Responde a la pregunta: “¿Qué queremos llegar a ser?” Es una meta ambiciosa, idealista y a largo plazo que sirve como guía para todas las decisiones estratégicas. Una visión efectiva debe ser clara, concisa, inspiradora y retadora, de modo que motive a todos los miembros de la empresa a trabajar juntos por un objetivo común.



2.2.2. Misión



Definición según autores:

- **De acuerdo con Philip Kotler (2000)**, la misión es “una declaración del propósito de la organización: lo que desea lograr en el entorno más amplio”.
- **Fred R. David (2011)** la define como "una declaración duradera de un propósito que distingue a una organización de otras similares".

La misión es la declaración que describe el propósito o la razón de ser de la organización en el presente. Responde a la pregunta: “**¿A qué nos dedicamos? ¿Quiénes somos?**” A diferencia de la visión, que es una meta a largo plazo, la misión es una guía para las operaciones diarias. Debe ser clara, realista, específica e indicar el mercado, los clientes y el producto o servicio que se ofrece.

2.2.3. Stakeholders.

Definición según autores:

- **Edward Freeman (1984)**, el padre de la teoría de los stakeholders, los define como "cualquier grupo o individuo que puede afectar o es afectado por el logro de los objetivos de la organización".

Los stakeholders son todas las partes interesadas, tanto internas como externas, que tienen un impacto directo o indirecto en la empresa o que son afectadas por sus actividades. Su identificación es crucial en la planificación estratégica, ya que sus expectativas y necesidades deben ser consideradas para el éxito de cualquier estrategia.



Se clasifican comúnmente en dos grupos:

- **Internos:** Empleados, gerentes, accionistas y propietarios.
- **Externos:** Clientes, proveedores, el gobierno, la comunidad, los sindicatos y los competidores.

2.2.4. Objetivos.

Definición según autores:

- **De acuerdo con Peter Drucker (1954)**, los objetivos son "las metas que la gerencia y los empleados se esfuerzan por lograr".

Los objetivos son las metas **2.2.4. Objetivos.**

específicas y medibles que una organización busca alcanzar en un período de tiempo determinado. Son el puente entre la misión, la visión y las estrategias, ya que especifican lo que se debe lograr para que la empresa avance en la dirección correcta.

Para que sean efectivos, deben ser **SMART**:



- **Specific (Específicos):** Claros y bien definidos.
- **Measurable (Medibles):** Cuantificables para poder evaluar el progreso.
- **Achievable (Alcanzables):** Realistas y posibles de lograr.
- **Relevant (Relevantes):** Importantes para la misión y visión de la organización.
- **Time-bound (con Plazos definidos):** Con un tiempo límite para su consecución.

2.3. Valores Corporativos y Estrategias

Los valores corporativos son los principios y creencias fundamentales que guían el comportamiento de una organización. No son solo palabras en una pared, sino la base de la cultura, la toma de decisiones y las estrategias.

2.3.1. Estrategias.

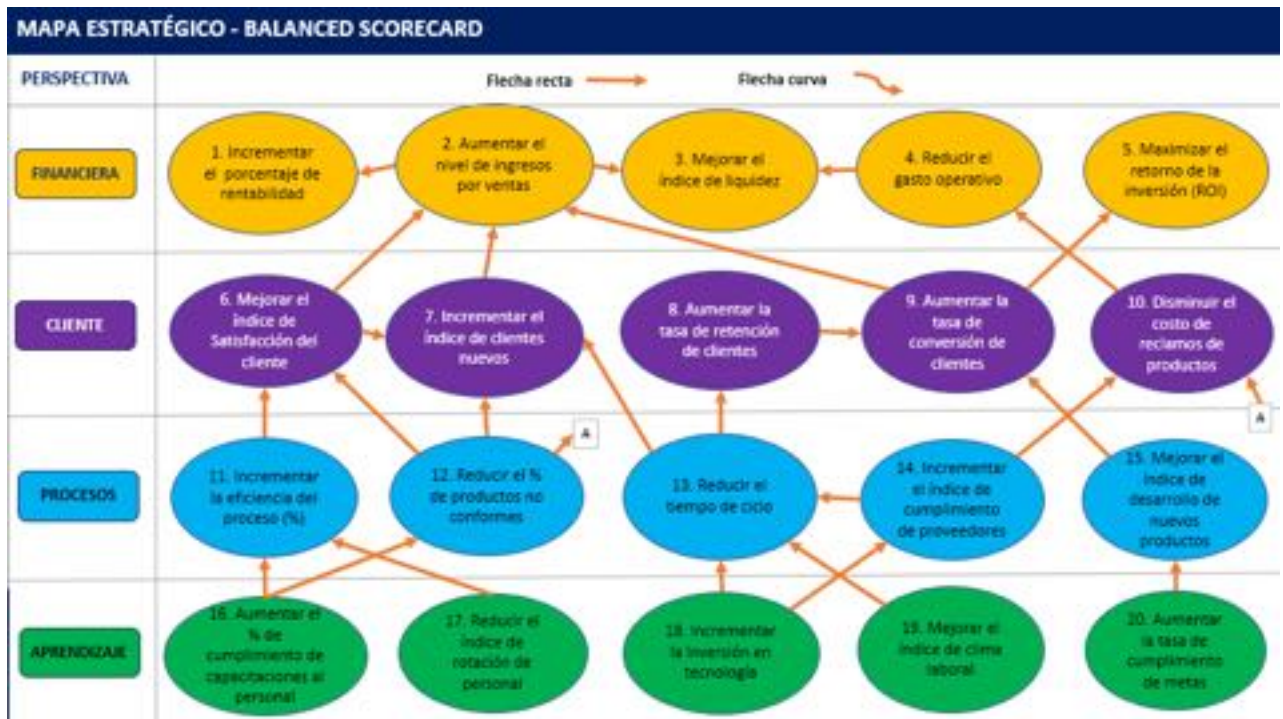
Definición según autores:

- **Michael Porter (1996)** define la estrategia como la **creación de una posición única y valiosa que involucre un conjunto de actividades diferentes**. Para él, la esencia de la estrategia es elegir qué no hacer y cómo encajar las actividades de una empresa para que se refuercen mutuamente.
- **Henry Mintzberg (1994)** distingue entre la estrategia planificada (intencional) y la estrategia emergente (que surge de las decisiones cotidianas). Para él, la estrategia es un patrón de comportamiento que se desarrolla con el tiempo.



Una estrategia es el "cómo" una organización logra sus objetivos a largo plazo. Es un plan de acción integrado y coherente diseñado para capitalizar las fortalezas de la empresa, aprovechar las oportunidades del entorno, neutralizar las amenazas y superar las debilidades. Las estrategias son el puente entre la visión de futuro y la realidad actual, y se formulan a partir de un análisis cuidadoso de la industria y las capacidades internas de la organización.

2.3.2. Mapa Estratégico.



Definición según autores:



- **Robert Kaplan y David Norton (2004)**, creadores del Cuadro de Mando Integral, desarrollaron el mapa estratégico como "una herramienta visual que muestra las relaciones de causa y efecto entre los objetivos de la estrategia de una organización".

El mapa estratégico es una representación visual de la estrategia de la organización. Muestra de manera clara y concisa cómo los objetivos están interconectados y cómo la consecución de los objetivos en una perspectiva (ej. aprendizaje y crecimiento) impulsa el éxito en la siguiente (ej. procesos internos, clientes y, finalmente, la financiera). Es una herramienta de comunicación poderosa que ayuda a todos los empleados a comprender la lógica de la estrategia y su papel en el logro de la misma.

2.4. Herramientas Administrativas y Gerenciales

Estas herramientas son metodologías o marcos de trabajo que ayudan a los gerentes a tomar decisiones, mejorar procesos y ejecutar estrategias de manera más efectiva.

2.4.1. Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)

Definición según autores:

- **Kaplan y Norton (1992)** lo definen como "un sistema de gestión que va más allá de las medidas financieras, incluyendo indicadores de rendimiento en cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento".

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es una herramienta de gestión estratégica que traduce la visión y estrategia de una organización en un conjunto de indicadores de desempeño en las cuatro perspectivas clave. A diferencia de los sistemas de medición tradicionales que se centran solo en lo financiero, el CMI proporciona una visión holística del negocio, permitiendo a los gerentes medir el progreso hacia sus metas estratégicas a largo plazo.



2.4.2. El Coaching Gerencial



Definición según autores:

- Según John Whitmore (2009), es "un proceso de acompañamiento a un individuo para que desarrolle su potencial al máximo".

El coaching gerencial es un proceso de desarrollo profesional en el que un coach trabaja con un gerente para ayudarle a mejorar sus habilidades de liderazgo, comunicación y toma de decisiones. No es consultoría; el coach no da respuestas, sino que guía al gerente para que él mismo encuentre las soluciones a sus propios desafíos.

2.4.3. Just in Time (Justo a Tiempo)

El Justo a Tiempo (JIT) es mucho más que una simple técnica de inventario; es una filosofía de gestión de la producción que busca la máxima eficiencia a través de la



eliminación total del desperdicio en todos los procesos de una organización. Su objetivo es producir o adquirir los productos y materiales **exactamente en el momento en que se necesitan y en las cantidades precisas**, minimizando así los costos de almacenamiento y los tiempos de espera.

Definición según autores:

- **De acuerdo con Taiichi Ohno (creador del sistema en Toyota)**, lo define como un "sistema de producción que evita el desperdicio al fabricar solamente los artículos que se requieren, en las cantidades necesarias, en el momento preciso en que se necesitan". Es una pieza clave del Sistema de Producción Toyota (TPS).
- **Richard Schonberger (1982)**, uno de los primeros en introducir el concepto en Occidente, lo describe como "un sistema para producir y entregar los bienes justo a tiempo, evitando inventarios y otros desperdicios".



La filosofía Justo a Tiempo se basa en un concepto fundamental: "**reducir el desperdicio**". Este desperdicio, conocido en japonés como "muda", incluye no solo el exceso de inventario, sino también el tiempo de espera, los movimientos innecesarios, la sobreproducción, los defectos de calidad, el transporte y el procesamiento excesivo. El JIT funciona como un sistema de "tirón" (pull system), donde la producción se inicia solo cuando hay un pedido o una demanda del siguiente eslabón en la cadena de valor, a diferencia del tradicional sistema de "empuje" (push system) que produce basado en pronósticos. La implementación exitosa de JIT requiere un alto nivel de disciplina, una estrecha colaboración con los proveedores y un compromiso total con la calidad.



Beneficios de la implementación del JIT

- **Reducción de costos de inventario:** Al no mantener grandes almacenes de materias primas o productos terminados, se liberan recursos financieros.
- **Mejora de la calidad:** Al trabajar con cantidades pequeñas, los defectos se detectan y corrigen de inmediato, evitando que se produzcan en masa.
- **Aumento de la productividad:** Se eliminan los cuellos de botella y se optimizan los flujos de trabajo, lo que reduce los tiempos de producción.
- **Mayor agilidad:** La empresa puede responder más rápido a los cambios en la demanda del cliente.

2.4.5. Downsizing



El **Downsizing** es una estrategia de reestructuración corporativa que busca **reducir el tamaño y la complejidad de una organización**. No es sinónimo de despido masivo, aunque a menudo lo incluya, sino una decisión estratégica para mejorar la eficiencia, reducir costos y hacer que la empresa sea más ágil en un entorno competitivo.

Definición según autores:

- **Kim S. Cameron (1994)** lo define como “una reducción planificada y sistemática del tamaño de la fuerza laboral y de la estructura de la organización”. A diferencia de una simple reducción de personal, el downsizing es un proceso intencional que busca mejorar la eficiencia y la productividad.



- **Wayne Cascio (1993)** lo describe como "la reducción del tamaño de la organización con el fin de mejorar la eficiencia, la productividad y la competitividad". Él argumenta que es una respuesta a la presión del mercado, la tecnología y la competencia global

El downsizing es una decisión estratégica que implica una reducción de la plantilla y de los niveles jerárquicos de una empresa. El objetivo principal es lograr una estructura más plana y eficiente. Esta estrategia puede manifestarse de varias formas, como la eliminación de departamentos enteros, la fusión de roles o la externalización de funciones (outsourcing). No siempre es una señal de fracaso; a menudo se utiliza para adaptarse a un entorno cambiante, mejorar la competitividad o transformar la cultura organizacional. Sin embargo, su implementación requiere una gestión cuidadosa para minimizar el impacto negativo en la moral de los empleados y en el conocimiento institucional.

Tipos de Downsizing



- **Downsizing Reactivo:** Se produce como una respuesta de emergencia a una crisis, como una recesión económica o una caída en las ventas. Suele ser rápido y sin una planificación cuidadosa, lo que puede causar un gran daño a la moral y la cultura de la empresa.
- **Downsizing Proactivo:** Es una decisión estratégica y planificada a largo plazo. La empresa reduce su tamaño de manera anticipada para mejorar su eficiencia, incluso si no enfrenta una crisis. Este enfoque permite una transición más suave y con menor impacto negativo en los empleados.

Ventajas y Desventajas del Downsizing



Ventajas	Desventajas
Reducción de costos: Menos personal, menos gastos en salarios y beneficios.	Pérdida de conocimiento: La empresa puede perder talento clave y experiencia valiosa.
Aumento de la eficiencia: Al eliminar capas de gestión, se acelera la toma de decisiones.	Baja moral y productividad: Los empleados restantes pueden sentir miedo e incertidumbre, lo que afecta su desempeño.
Mayor agilidad: Una estructura más plana permite a la empresa reaccionar más rápido a los cambios del mercado.	Imagen pública negativa: La empresa puede ser vista como insensible o inestable.

2.4.6. Benchmarking

Definición según autores:

Robert C. Camp (1989), pionero de esta técnica en Xerox, lo definió como "la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño superior". Para él, el benchmarking es una "medición continua de los productos, servicios y prácticas de una empresa en comparación con sus competidores más fuertes o con aquellas empresas reconocidas como líderes de la industria."

Michael Hammer (1993), en su obra sobre reingeniería, lo consideraba una de las actividades clave para lograr mejoras drásticas, ya que permite a una empresa ver más allá de sus propios procesos y aprender de los líderes del mercado



BENCHMARKING



El benchmarking es un proceso continuo de comparación de productos, servicios y procesos de una empresa con los de los líderes de su sector o de otras industrias. Su objetivo no es copiar, sino aprender de las mejores prácticas para mejorar el propio desempeño y lograr una ventaja competitiva.

2.4.6.1. Tipos de Benchmarking

Tipos de Benchmarking	Detalles
Benchmarking Competitivo	Se compara el desempeño de la organización con el de los competidores directos. Su objetivo es entender las estrategias de la competencia y sus ventajas. Por ejemplo, una cadena de supermercados estudia a sus rivales para ver cómo gestionan su cadena de suministro.
Benchmarking Funcional o Genérico	Se comparan procesos o funciones específicas con empresas que son líderes en esas áreas, independientemente de la industria. Es una de las formas más ricas de benchmarking porque permite obtener ideas fuera del sector. Por ejemplo, un hospital puede estudiar el proceso de programación de



	vuelos de una aerolínea para mejorar sus citas con pacientes.
Benchmarking Interno	Se comparan procesos entre diferentes departamentos o unidades de negocio dentro de la misma organización. Esto ayuda a compartir las mejores prácticas internas. Por ejemplo, una sucursal con un alto índice de satisfacción del cliente comparte sus métodos con otras sucursales.

2.4.6.2. Proceso de Benchmarking

El benchmarking exitoso sigue un ciclo de cuatro fases:

1. **Planificación:** Se define qué se va a medir y con qué empresas se va a comparar.
2. **Análisis:** Se recopilan datos sobre el propio desempeño y el de la empresa a comparar.
3. **Integración:** Se comunican los hallazgos y se establecen objetivos de mejora.
4. **Acción:** Se implementan los cambios necesarios y se monitorea el progreso.

2.4.7. Outsourcing



Definición según autores:

Peter F. Drucker (1993), considerado el padre de la administración moderna, fue uno de los primeros en promover el concepto. Él argumentaba que una empresa debe identificar qué hace mejor que nadie ("su core business") y subcontratar todo lo demás.



Michael Porter (1985), si bien no usó el término directamente, lo describió dentro de su cadena de valor. Señaló que las actividades de apoyo (como la contabilidad o los recursos humanos) pueden ser fuente de ventaja competitiva si se gestionan de manera más eficiente por un tercero especializado

El outsourcing es más que una simple contratación de servicios; es una **decisión estratégica** que busca optimizar la estructura de una empresa y mejorar su competitividad. Permite a una organización transformar los costos fijos en costos variables y acceder a un conocimiento y tecnología de vanguardia sin tener que invertir en ellos. Por ejemplo, una empresa de tecnología puede subcontratar su departamento de contabilidad a una firma especializada en finanzas.

Ventajas y Desventajas del Outsourcing

Ventajas	Desventajas
Reducción de costos: Transformación de costos fijos (salarios, equipos) en variables.	Pérdida de control: La empresa cede el control sobre el proceso subcontratado.
Acceso a expertos: Permite aprovechar el talento y la tecnología de vanguardia de un especialista.	Riesgos de seguridad: La información sensible podría quedar expuesta si el socio no es confiable.
Enfoque en el core business: La empresa puede dedicar todos sus recursos y esfuerzos a lo que realmente sabe hacer.	Conflictos con la cultura: La integración con el proveedor puede ser difícil debido a diferencias en los valores y la forma de trabajar.
Mejora de la eficiencia: El proveedor especializado suele ser más eficiente en su campo, lo que se traduce en un servicio de mejor calidad.	Impacto en la moral de los empleados: Los trabajadores internos pueden sentir temor a perder sus empleos.



2.4.8. Seis Sigma

Definición según autores:

- Según **Mikel Harry y Jack Welch (General Electric)**, Seis Sigma es una "metodología de mejora de procesos que busca reducir la variabilidad y los defectos a un nivel de 3.4 defectos por cada millón de oportunidades".
- **Mikel Harry y Richard Schroeder (2000)**, pioneros en Motorola, definen Seis Sigma como "una estrategia de negocio que busca la perfección a través de la mejora de procesos y la reducción de la variabilidad."

Seis Sigma es una metodología estadística de mejora de la calidad que busca eliminar los defectos en la producción y en los procesos de negocio. Su objetivo es identificar las causas de los errores y corregirlas de manera sistemática para alcanzar un nivel de calidad cercano a la perfección.

Para lograrlo, la metodología utiliza un enfoque de cinco fases conocido como **DMAIC**:



- **Definir (Define):** Se identifica el problema y los objetivos del proyecto.
- **Medir (Measure):** Se recopilan datos sobre el proceso actual para establecer una línea base.
- **Analizar (Analyze):** Se examinan los datos para identificar las causas raíz del problema.
- **Innovar/Mejorar (Improve):** Se implementan soluciones para corregir el proceso.
- **Controlar (Control):** Se establecen mecanismos para asegurar que las mejoras se mantengan con el tiempo.



¿Por qué es importante Seis Sigma?

La variabilidad en los procesos genera ineficiencia, costos elevados y, lo más importante, una mala experiencia para el cliente. Seis Sigma ayuda a las empresas a:

- Reducir el desperdicio y los costos operativos.
- Aumentar la satisfacción del cliente al entregar productos o servicios de mayor calidad.
- Mejorar la eficiencia de los procesos y la productividad.
- Tomar decisiones basadas en datos y no en suposiciones.

El nombre "Seis Sigma" se refiere a una distribución estadística, donde cada "Sigma" (σ) representa una desviación estándar. Un proceso de "Seis Sigma" es un proceso tan preciso que la probabilidad de que un defecto ocurra es extremadamente baja, es decir, la variación es casi nula.

2.5. Planificación Táctica



La planificación táctica es un nivel intermedio entre la estrategia de alto nivel y las operaciones diarias. Es el proceso de **traducir los objetivos estratégicos en planes de acción concretos a mediano plazo**, generalmente de uno a dos años. Su enfoque es asignar de manera efectiva los recursos para lograr los objetivos de la unidad de negocio o de un departamento funcional.



2.5.1. Definición de proyectos tácticos (estratégicos)

De acuerdo con Henry Mintzberg, la estrategia es un patrón, y un proyecto táctico es un **esfuerzo deliberado y estructurado** que emerge de un plan. Él los ve como los principales vehículos para ejecutar la estrategia.

Un proyecto táctico, también conocido como proyecto estratégico por su directa alineación con los objetivos de la organización, es una **iniciativa temporal** que se lleva a cabo para lograr un resultado específico. Son el "puente" que conecta la visión abstracta de la estrategia con las acciones tangibles. Por ejemplo, si el objetivo estratégico es "**Aumentar la visibilidad de la marca**", un proyecto táctico podría ser el "**Proyecto de Relanzamiento de la Marca en Redes Sociales**". A diferencia de las operaciones continuas, los proyectos tienen un inicio y un fin definidos, con un presupuesto, un cronograma y responsables específicos.

2.5.1. Definición de proyectos tácticos (estratégicos)

Objetivos:

- **Operacionalizar la Estrategia:** El objetivo principal es convertir las metas estratégicas en tareas viables.
- **Gestión de Recursos:** Facilitan la asignación y control de recursos humanos, financieros y materiales.
- **Medición del Progreso:** Permiten medir el avance de la estrategia, ya que sus resultados son más fáciles de cuantificar que los objetivos a largo plazo.

Características:

- **Alcance Definido:** Se centran en un objetivo específico y tienen entregables claros.
- **Plazo Fijo:** Se ejecutan dentro de un cronograma preestablecido.
- **Nivel de Detalle Medio:** Son más detallados que un plan estratégico, pero menos que un plan operativo.
- **Enfoque en el Cambio:** A menudo se asocian con cambios importantes en la organización, como el lanzamiento de un nuevo producto, la apertura de una nueva sucursal o la implementación de un nuevo sistema.



2.5.1. Importancia y limitaciones de los proyectos estratégicos

Importancia:

- **Aterrizan la Estrategia:** Sin ellos, la estrategia puede quedarse en el papel. Los proyectos son el motor de la ejecución.
- **Fomentan la Innovación:** Son una forma estructurada de explorar nuevas ideas y tecnologías.
- **Mejoran la Coordinación:** Al tener equipos dedicados y objetivos claros, se mejora la comunicación entre departamentos.

Limitaciones:

- **Riesgo de Fracaso:** Pueden fallar debido a una mala planificación, falta de recursos o una mala gestión del cambio.
- **Consumo de Recursos:** Requieren una inversión significativa de tiempo y dinero.
- **Complejidad:** La gestión de un portafolio de proyectos puede ser compleja y requiere una gran habilidad gerencial.

2.5.1. Matriz de correlación

Plan de acción táctico para marketing digital
This slide is 100% editable: adapt it to your need and capture your audience's attention

Business Goals	Campaign Objectives	Success Metrics	Assets to Leverage	Content Type
Increase Awareness	<ul style="list-style-type: none"> To make target audience aware about product features 	<ul style="list-style-type: none"> Number of followers 	<ul style="list-style-type: none"> Company official pages 	Stories
Build Customer Loyalty	<ul style="list-style-type: none"> To provide exceptional service to increase customer advocacy 	<ul style="list-style-type: none"> Number of customers repeated 	<ul style="list-style-type: none"> Company feedback 	Ads
Generate Conversions	<ul style="list-style-type: none"> Text here 	<ul style="list-style-type: none"> Text here 	<ul style="list-style-type: none"> Company feedback 	Both
Mention "Objective" Here	<ul style="list-style-type: none"> Text here 	<ul style="list-style-type: none"> Text here 	<ul style="list-style-type: none"> Text here 	Ads

Definición según autores:



- **De acuerdo con Fred R. David**, la matriz de correlación es una herramienta que se utiliza para "identificar si el logro de un objetivo en una perspectiva afecta positiva o negativamente el logro de otro objetivo."

La matriz de correlación es una herramienta visual que permite a los planificadores estratégicos analizar la sinergia o el conflicto entre los diferentes objetivos y proyectos. Se crea una tabla donde se listan los objetivos y se indica la relación entre ellos con símbolos (por ejemplo, "+" para una relación positiva, "-" para una negativa y "0" para una nula). Esta matriz es fundamental para evitar que un proyecto exitoso sabotee el progreso de otro y para identificar los proyectos que se refuerzan mutuamente.

2.6. Planificación Operativa



La planificación operativa es el nivel más bajo y detallado del proceso de planificación. Se enfoca en el **corto plazo** y en las actividades cotidianas. A diferencia del plan estratégico (que define el "qué") y el plan táctico (que define el "cómo a mediano plazo"), el plan operativo se concentra en el "quién, cuándo y dónde" de cada tarea, asegurando que las operaciones se realicen de manera eficiente y en línea con los objetivos de la organización.



2.6.1. Alcance y finalidad de los planes operativos.

- **Alcance:** Un plan operativo tiene un enfoque muy específico. Se elabora para un departamento, equipo o área funcional (como el departamento de marketing, la línea de producción o el equipo de ventas). Su horizonte temporal suele ser de un año o menos.
- **Finalidad:** La finalidad principal de la planificación operativa es traducir los planes tácticos en tareas específicas y medibles. Su objetivo es garantizar que la empresa pueda operar con máxima eficiencia, minimizando costos y desperdicios, y maximizando la productividad. Es el motor que impulsa la ejecución de la estrategia en el día a día.

2.6.2. Relación del plan operativo con el plan estratégico

Definición según autores:

Según **Igor Ansoff (1965)**, la planificación operativa se distingue de la estratégica por su enfoque en la eficiencia de las operaciones diarias en lugar de en la efectividad del futuro a largo plazo. Un plan operativo exitoso es aquel que ejecuta la estrategia de manera eficiente y efectiva.

La relación es de dependencia y jerarquía, como se muestra en la pirámide de la planificación. El plan estratégico (nivel superior) establece la visión y los objetivos a largo plazo. El plan táctico (nivel intermedio) desglosa estos objetivos en proyectos y planes para cada unidad de negocio. Finalmente, el plan operativo (nivel inferior) detalla las tareas, los recursos y los responsables para ejecutar esos proyectos. Un plan estratégico brillante es inútil sin una implementación operativa sólida que lo respalde.



2.6.3. Elementos del plan operativo



Un plan operativo bien formulado debe incluir los siguientes elementos para ser efectivo:

- **Metas y objetivos específicos:** Son metas SMART (específicas, medibles, alcanzables, relevantes, con plazos definidos). Por ejemplo, "Aumentar las ventas en un 5% en el próximo trimestre."
- **Actividades y tareas:** Un desglose detallado de todas las acciones que se deben realizar para alcanzar la meta.
- **Asignación de responsabilidades:** Se especifica quiénes son los responsables de cada tarea y sub-tarea.
- **Cronograma:** Un calendario con fechas de inicio y finalización para cada actividad, a menudo visualizado en un diagrama de Gantt.
- **Presupuesto y recursos:** Un desglose de los recursos financieros, humanos y materiales necesarios para la ejecución.
- **Indicadores clave de desempeño (KPIs):** Métricas para medir el éxito y el progreso del plan. Por ejemplo, número de clientes nuevos, tiempo de producción por unidad.



2.6.4. Formulación de planes operativos

La formulación de un plan operativo es un proceso descendente. Los gerentes de nivel medio toman los objetivos del plan táctico y los desglosan en tareas para sus equipos. Se define el flujo de trabajo, se asignan los recursos y se establecen los controles para asegurar que el trabajo se realice de manera eficiente y a tiempo. Requiere una alta precisión y una gran atención al detalle, ya que un error en esta etapa puede afectar la ejecución de toda la estrategia. A menudo se utilizan herramientas como hojas de cálculo o software de gestión de proyectos para su formulación y seguimiento.

2.7. Casos de Estudio

Según Robert K. Yin (2014), un caso de estudio es "una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo en su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no están claramente evidentes."

Los casos de estudio son una herramienta pedagógica fundamental para la enseñanza y el aprendizaje de la planificación estratégica. Se trata de descripciones detalladas y narrativas de situaciones empresariales reales o hipotéticas que presentan desafíos, oportunidades o decisiones estratégicas complejas. Su propósito principal va más allá de la memorización de conceptos; busca desarrollar habilidades críticas como el análisis, la síntesis, el pensamiento sistémico y la toma de decisiones bajo incertidumbre.

Al analizar un caso, los estudiantes son desafiados a:

- **Diagnosticar:** Identificar el problema central, los síntomas, las causas raíz y los actores involucrados.
- **Analizar:** Aplicar las herramientas y marcos teóricos de la planificación estratégica (como el análisis FODA, las Cinco Fuerzas de Porter o el PESTLE) para comprender el contexto de la situación.
- **Formular:** Generar y evaluar diferentes alternativas de solución.
- **Decidir:** Seleccionar la mejor estrategia y justificar la elección con argumentos sólidos.
- **Recomendar:** Elaborar un plan de acción detallado para la implementación de la estrategia seleccionada.



2.8. Cuestionario de Evaluación

Benjamin Bloom (1956), en su taxonomía de objetivos educativos, señala que los cuestionarios son un tipo de instrumento que permite evaluar distintos niveles de aprendizaje, desde el simple recuerdo de información hasta la capacidad de aplicar, analizar y evaluar conceptos.

Un cuestionario de evaluación es un instrumento formal y estructurado diseñado para medir la adquisición y la comprensión de los conocimientos de los estudiantes sobre los temas de la unidad. Su propósito va más allá de asignar una calificación; es una herramienta de diagnóstico y retroalimentación que ayuda al docente a identificar las áreas donde los estudiantes han logrado un dominio del tema y dónde pueden necesitar más apoyo.

Para que sea efectivo, un cuestionario de evaluación sobre planificación estratégica debe ir más allá de las preguntas de memoria. Debería incluir una variedad de formatos que midan las habilidades de pensamiento de orden superior:

- **Preguntas de conocimiento y comprensión:** Para evaluar la comprensión de las definiciones, modelos y conceptos clave (por ejemplo, preguntas de opción múltiple, verdadero/falso).
- **Preguntas de aplicación:** Para evaluar la capacidad del estudiante de utilizar los conceptos teóricos en un contexto práctico (por ejemplo, "Dada la siguiente situación empresarial, ¿cuál de las 5 fuerzas de Porter es más relevante?").
- **Preguntas de análisis y síntesis:** Para evaluar la capacidad del estudiante de descomponer un problema complejo, analizar sus partes y proponer una solución (por ejemplo, preguntas abiertas sobre un mini-caso).

El cuestionario es una parte integral del ciclo de aprendizaje, ya que proporciona datos concretos sobre el progreso de los estudiantes y permite al profesor ajustar su metodología de enseñanza para mejorar la efectividad del curso.



UNIDAD 3: EL PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

- 3.1 Definición, Objetivos, Características e importancia.
 - 3.1.1 Términos Claves para el Pensamiento Estratégico y complejo.
 - 3.1.2 Ventajas y Limitaciones de la Planificación Estratégica Corporativa.
- 3.2 Niveles de la Planificación Estratégica.
- 3.3 Árbol de problemas.
 - 3.3.1 Identificación de nudos críticos.
 - 3.3.2 Identificación de iniciativas y estrategias de solución.
- 3.4 La misión.
 - 3.4.1 Determinar la visión.
 - 3.4.2 Análisis FODA.
 - 3.4.3 Matriz
 - 3.4.4 Determinación de la misión.
- 3.5 El plan estratégico.
 - 3.5.1 Objetivos estratégicos.
 - 3.5.2 Líneas de acción.
 - 3.5.3 Políticas.
 - 3.5.4 Proyectos.
 - 3.5.5 Acciones inmediatas.
- 3.6 El proceso de la planificación operativa.
- 3.7 Cronograma.
- 3.8 Recursos.

RESULTADOS DE APRENDIZAJE

Resultado de Aprendizaje

Utiliza métodos, técnicas, software e instrumentos de última generación para la elaboración de la planificación estratégica.

Dirige equipos de trabajo para el diseño y elaboración de la planificación estrategia en las empresas.



Jerarquía de la Planificación Estratégica



Al finalizar esta unidad, el estudiante será capaz de:

- Evaluar las ventajas y limitaciones de la planeación estratégica corporativa y su impacto en la toma de decisiones.
- Construir un árbol de problemas y a partir de este, identificar nudos críticos y proponer iniciativas y estrategias de solución.
- Diseñar declaraciones de Misión y Visión que sean coherentes y reflejen la identidad y las aspiraciones de una organización.
- Utilizar el análisis FODA y la matriz DOFA para generar estrategias competitivas y de crecimiento que respondan a la situación interna y externa de la organización.



DIAGRAMA DE APRENDIZAJE



SINTESIS

Esta unidad es el corazón de la asignatura, donde se integra el proceso completo de la planeación estratégica. Se inicia con los términos clave y las limitaciones del pensamiento estratégico. Luego, se desarrolla la habilidad de diagnóstico a través de la construcción de un árbol de problemas y la identificación de nudos críticos. Finalmente, el estudiante aprende a formular la Misión y Visión, a realizar un análisis FODA, a generar estrategias con la matriz DOFA y a definir los objetivos estratégicos y las líneas de acción del plan.



UNIDAD 3: EL PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Introducción

La planeación estratégica es un proceso fundamental que permite a las organizaciones definir su rumbo a largo plazo y asignar sus recursos de manera óptima para alcanzar sus metas. En esta unidad, profundizaremos en el **pensamiento estratégico** y en los elementos clave que conforman el plan estratégico. Comprenderás la importancia de definir la misión, visión y valores de la empresa como pilares fundamentales para la toma de decisiones. Además, exploraremos las ventajas que ofrece una planificación estratégica bien ejecutada, así como las limitaciones que se deben considerar para mantener el plan relevante y flexible en un entorno de negocio en constante cambio.

Esta unidad profundiza en los conceptos clave y las herramientas prácticas que permiten a una organización desarrollar, implementar y evaluar un plan estratégico efectivo.

3.1. Definición, Objetivos, Características e Importancia del Proceso

El proceso de la planeación estratégica es un ciclo continuo y dinámico que va más allá de un simple plan. Se trata de un enfoque sistemático para la toma de decisiones que ayuda a una organización a adaptarse y prosperar en un entorno cambiante.

Definición según autores:

- **Fred R. David (2011)** define el proceso de la dirección estratégica como un "proceso objetivo y lógico para determinar la posición de una organización en el futuro y los medios para llegar ahí".
- **Para Peter Drucker (1954)**, el proceso es la "formulación de las decisiones empresariales de hoy, con el mayor conocimiento posible de su futuridad".

El proceso de la planeación estratégica es la secuencia de pasos que una organización sigue para definir su rumbo a largo plazo. Inicia con el diagnóstico de la situación actual, continúa con la formulación de la estrategia, se enfoca en la implementación de los planes y finaliza con una evaluación constante de los resultados. Es un ciclo de aprendizaje y adaptación, donde la retroalimentación es clave para ajustar el rumbo de la empresa.



3.1.1 Términos Clave para el Pensamiento Estratégico y Complejo.

Para dominar el proceso, es crucial entender el vocabulario que sustenta el pensamiento estratégico.



- **Pensamiento Estratégico:** Es una forma de pensar que se enfoca en la visión a largo plazo, la adaptación al cambio y la anticipación de la competencia. Va más allá del análisis racional y utiliza la intuición y la creatividad para identificar nuevas oportunidades y amenazas.
- **Pensamiento Sistémico:** Es la habilidad de ver a la organización como un sistema completo, donde cada parte está interconectada con las demás. Un cambio en un departamento puede afectar a toda la empresa, por lo que este enfoque es crucial para comprender la complejidad de las organizaciones.
- **Pensamiento Complejo:** Se refiere a la capacidad de comprender y gestionar situaciones que no tienen soluciones simples o lineales. Reconoce que las causas y los efectos están interconectados y que las decisiones pueden tener consecuencias inesperadas.

3.1.2 Ventajas y Limitaciones de la Planificación Estratégica Corporativa

Ventajas	Limitaciones
<p>Alineación y enfoque: Asegura que todos los departamentos y empleados trabajen con un propósito común.</p>	<p>Rigidez: Un plan demasiado estricto puede dificultar la reacción a los cambios del mercado.</p>



<p>Proactividad: Permite a la empresa anticiparse a los cambios, en lugar de solo reaccionar.</p>	<p>Incertidumbre: El futuro es impredecible, y las proyecciones pueden ser inexactas.</p>
<p>Mejora en la toma de decisiones: Proporciona un marco de referencia para evaluar opciones.</p>	<p>Alto costo y tiempo: Requiere una inversión significativa de recursos.</p>
<p>Fortalece el liderazgo: Permite a los líderes inspirar y guiar a la organización hacia una visión compartida.</p>	<p>Resistencia al cambio: Los colaboradores pueden oponerse a una nueva dirección o a los cambios que la estrategia implica.</p>

3.2 Niveles de la Planificación Estratégica

La planificación estratégica se implementa en diferentes niveles dentro de una organización.



Imagen 1.1: Pirámide de decisiones

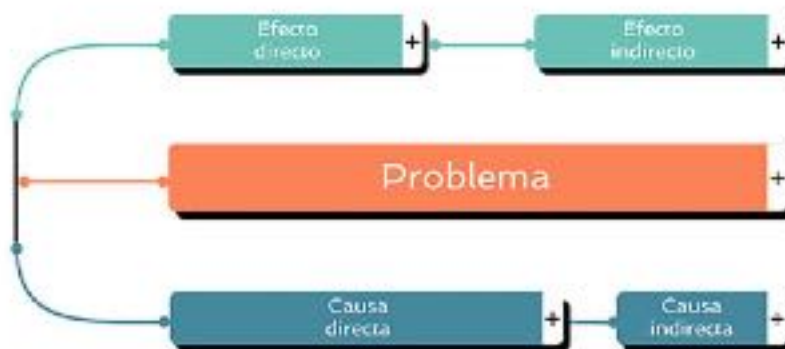


Nivel	Enfoque	Horizonte de Tiempo
Corporativo	Se enfoca en la empresa en su conjunto. Define la visión, misión y la cartera de negocios.	Largo Plazo (3-5+ años)
Unidad de Negocio	Se enfoca en cómo una unidad de negocio competirá en su industria. Define las estrategias para obtener una ventaja competitiva.	Mediano Plazo (1-3 años)
Funcional	Se enfoca en las operaciones de un departamento (ej. marketing, finanzas, RR.HH.) para apoyar las estrategias de nivel superior.	Corto Plazo (1 año o menos)

3.3. Árbol de Problemas

El árbol de problemas es una herramienta visual que ayuda a identificar y analizar la causa y el efecto de un problema central.

ÁRBOL DE PROBLEMAS





El **Árbol de Problemas**, también conocido como Árbol de Causa y Efecto, es una herramienta visual de diagnóstico que se utiliza para analizar las causas de un problema central y los efectos que este genera. Su propósito es ir más allá de los síntomas para identificar las **causas raíz** y así poder desarrollar soluciones efectivas.

Según el enfoque del Marco Lógico, el Árbol de Problemas es una herramienta de análisis de la situación que se utiliza para identificar las causas fundamentales de un problema central y los efectos que se desprenden de él. Es el primer paso para la planificación de proyectos, ya que un buen diagnóstico es la base para una solución exitosa.

La metodología del Árbol de Problemas es una técnica de análisis que facilita la comprensión de una situación compleja. Se construye de la siguiente manera:

- **Tronco (Problema Central):** Se identifica y se define un solo problema principal de manera clara y concisa (ej. "Baja rentabilidad de la empresa").
- **Raíces (Causas):** Se analizan y se listan las causas que están provocando el problema central. Se debe ir más allá de los síntomas para llegar a las causas raíz. Por ejemplo, la causa de la baja rentabilidad no es la "baja rentabilidad" en sí, sino los "altos costos de producción", la "escasa demanda del producto" o la "falta de innovación".
- **Copa (Efectos):** Se identifican y se listan los efectos o consecuencias que el problema central está generando. Estos son los síntomas que la organización está experimentando (ej. "Pérdida de cuota de mercado", "Empleados desmotivados", "Dificultad para obtener financiamiento").

El Árbol de Problemas ayuda a la empresa a visualizar las relaciones de causa y efecto, lo que permite a los estrategas enfocarse en las áreas correctas para la formulación de estrategias.



3.3.1 Identificación de nudos críticos



Peter Senge (1990), en su obra fundamental *La Quinta Disciplina*, utiliza el concepto de "puntos de apalancamiento" para referirse a los lugares en un sistema donde un pequeño cambio puede generar grandes resultados. Estos puntos son equivalentes a los nudos críticos. Senge argumenta que un pensador sistémico debe ser capaz de ir más allá del pensamiento lineal de causa y efecto para identificar estas palancas estratégicas.

Russell Ackoff (1999), un pionero en la gestión sistémica, señala que la solución de problemas debe enfocarse en las causas subyacentes y no en los síntomas. Para él, identificar los nudos críticos es el primer paso para una planificación verdaderamente efectiva.

Los nudos críticos son las **causas raíz** de un problema, no los síntomas. Son los puntos estratégicos en la cadena de causa y efecto que, si se resuelven, pueden generar un cambio positivo y duradero. La identificación de estos nudos requiere un análisis profundo y la capacidad de cuestionar las suposiciones. Por ejemplo, en el caso de la "baja rentabilidad", el nudo crítico podría ser un proceso de producción obsoleto, una mala gestión de inventario o una estructura de costos demasiado alta. La solución debe apuntar a estos nudos y no a los síntomas.

La identificación de nudos críticos es un proceso de **pensamiento complejo** que va más allá de lo obvio. Requiere un análisis profundo y la capacidad de cuestionar las suposiciones para llegar a la verdadera causa del problema. Por ejemplo, si una empresa tiene "baja rentabilidad", el nudo crítico no es la baja rentabilidad en sí misma (que es un síntoma), sino las razones que la provocan, como:

- **Falta de innovación en el producto:** Los productos están desactualizados y no satisfacen las necesidades del cliente.



- **Procesos de producción ineficientes:** Los costos de fabricación son demasiado altos.
- **Estructura organizacional rígida:** La burocracia impide una respuesta rápida a los cambios del mercado.

3.3.2 Identificación de iniciativas y estrategias de solución

Fred R. David (2011) sostiene que una vez identificados los problemas, se pueden generar alternativas estratégicas. El árbol de problemas, al ser una herramienta de diagnóstico, es un paso fundamental para este proceso.

Una vez que se ha completado el Árbol de Problemas y se han identificado los nudos críticos, el siguiente paso es transformarlo en un Árbol de Soluciones o Árbol de Objetivos.

Esto se logra invirtiendo la lógica de causa y efecto:

- **El Problema Central** se convierte en el **Objetivo Principal** (ej. "Aumentar la rentabilidad de la empresa").
- **Las Causas** (nudos críticos) se convierten en **Iniciativas y Estrategias** (ej. "Implementar tecnología de producción moderna", "Optimizar el inventario", "Reducir los costos fijos").
- **Los Efectos** se convierten en **Resultados Esperados** (ej. "Incremento en la cuota de mercado", "Mejora en la moral de los empleados", "Facilidad para obtener financiamiento"). Este proceso sistemático asegura que las estrategias se enfoquen en los problemas reales y no en los síntomas, lo que aumenta la probabilidad de éxito de la planificación.

3.4. La Misión

El proceso de planificación estratégica no puede comenzar sin una comprensión clara del propósito de la organización. La misión es el pilar fundamental que define la razón de ser de la empresa, su negocio, sus clientes y sus valores.



3.4.1 Determinar la visión

- **Stephen Covey (1989)**, en su obra *Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva*, enfatiza el hábito de "comenzar con el fin en la mente", lo cual es la base de la visión. Es la capacidad de visualizar el destino de la organización antes de empezar el viaje.
- **Peter Senge (1990)** define la visión como "una imagen del futuro que aspiramos a crear" y la considera la fuerza que inspira a las personas a ir más allá de sus límites.

La visión es una declaración aspiracional que describe lo que la organización quiere llegar a ser en el futuro a largo plazo.

Responde a la pregunta:

"¿Qué queremos llegar a ser?"

Es una meta ambiciosa, idealista y a largo plazo que sirve como guía para todas las decisiones estratégicas. Una visión efectiva debe ser inspiradora, clara, concisa y retadora, de modo que motive a todos los miembros de la empresa a trabajar juntos por un objetivo común.

3.4.2 Análisis FODA



Albert Humphrey, quien desarrolló el concepto en la década de 1960 en el Stanford Research Institute, lo ideó como una herramienta para el análisis de fallas en la planificación corporativa. Lo presentó como un método para que las empresas pudieran



evaluar los factores que influyen en sus resultados, tanto los que están bajo su control como los que no.

El **Análisis FODA**, también conocido como **SWOT** por sus siglas en inglés (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), es una de las herramientas de diagnóstico estratégico más populares y fundamentales. Es un marco de análisis que permite a una empresa evaluar su situación actual, tanto a nivel interno (Fortalezas y Debilidades) como externo (Oportunidades y Amenazas).

El Análisis FODA es una herramienta de planificación que ayuda a los estrategas a identificar los factores clave que pueden influir en el éxito o el fracaso de una organización. Su valor radica en su simplicidad y en la capacidad de sintetizar información compleja en un formato claro y conciso.

El análisis se divide en dos partes principales:

- **Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades):** Se enfoca en las características de la propia empresa. Las **Fortalezas** son las capacidades, recursos y ventajas de la organización que le permiten competir de manera efectiva (ej. una marca fuerte, un equipo de talento, una tecnología patentada, una sólida posición financiera). Las **Debilidades** son las deficiencias, limitaciones o fallas que la colocan en una desventaja competitiva (ej. procesos ineficientes, falta de capital, tecnología obsoleta, mala reputación). Este análisis ayuda a la empresa a entender qué puede hacer bien y dónde necesita mejorar.
- **Análisis Externo (Oportunidades y Amenazas):** Se enfoca en las condiciones del entorno que la empresa no puede controlar. Las **Oportunidades** son las tendencias y condiciones del entorno que la empresa puede capitalizar para obtener una ventaja (ej. un nuevo mercado emergente, un cambio en la legislación que le favorece, una nueva tecnología disponible). Las **Amenazas** son las condiciones del entorno que podrían perjudicar el desempeño de la empresa (ej. la entrada de un nuevo competidor, una recesión económica, un cambio en las preferencias de los consumidores, un aumento en los costos de las materias primas).

La verdadera potencia del FODA reside en la combinación de los cuatro factores para generar estrategias, lo cual se materializa en la matriz FODA. Es el punto de partida



para que la empresa pueda decidir dónde concentrar sus recursos y esfuerzos para crear una ventaja competitiva sostenible.

Ventajas y Desventajas

Ventajas del FODA	Desventajas del FODA
<p>Simplicidad y Facilidad de Uso: Es un marco intuitivo que no requiere una capacitación compleja, lo que permite que sea utilizado por cualquier equipo dentro de la organización.</p>	<p>Subjetividad: La identificación de los factores FODA puede ser muy subjetiva, ya que lo que una persona considera una fortaleza, otra puede verlo como una debilidad.</p>
<p>Punto de Partida Estratégico: Es una excelente herramienta inicial para el diagnóstico. Permite organizar ideas y datos de manera estructurada antes de pasar a análisis más complejos.</p>	<p>Falta de Priorización: El FODA no indica la importancia o la urgencia de cada factor. Una empresa podría tener 10 fortalezas, pero no sabría cuál de ellas es la más crítica para su éxito.</p>
<p>Amplio Alcance: Ofrece una visión integral de la situación de la empresa al considerar tanto factores internos (controlables) como externos (no controlables), lo que fomenta el pensamiento holístico.</p>	<p>No Genera Estrategias: El FODA por sí solo no crea estrategias; solo organiza la información. La generación de estrategias se realiza en la matriz FODA, que es un paso posterior y requiere un análisis más profundo.</p>
<p>Fomenta la Colaboración: Al ser un ejercicio grupal, el FODA promueve la discusión, la comunicación y el consenso entre los miembros de un equipo o departamento.</p>	<p>Visión Estática: El FODA captura una instantánea de la situación en un momento determinado. El entorno cambia rápidamente, por lo que el análisis puede quedar obsoleto en poco tiempo.</p>



3.4.3. Matriz

Heinz Wehrich, un teórico de la administración, es conocido por formalizar el uso de la matriz FODA para la formulación de estrategias. Él argumenta que la matriz es una forma efectiva de unir el análisis interno (Fortalezas y Debilidades) con el análisis externo (Oportunidades y Amenazas) para generar cuatro tipos de estrategias.

Una vez que se ha realizado el análisis FODA, la información se organiza en una matriz para facilitar el análisis estratégico. La matriz FODA es una herramienta que ayuda a los estrategas a generar cuatro tipos de estrategias a partir de la combinación de los factores internos y externos:



- **Estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades):** Son las estrategias más deseables. Su objetivo es **utilizar las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas**. Por ejemplo, una empresa con una marca fuerte (fortaleza) puede lanzar una nueva línea de productos para aprovechar una nueva tendencia de mercado (oportunidad).



- **Estrategias FA (Fortalezas-Amenazas):** Buscan **superar las debilidades de la empresa para poder capitalizar las oportunidades del entorno**. Por ejemplo, una empresa con un proceso de producción ineficiente (debilidad) puede invertir en nueva tecnología (oportunidad) para mejorar su eficiencia.
- **Estrategias DO (Debilidades-Oportunidades):** Se enfocan en **utilizar las fortalezas de la empresa para neutralizar o minimizar el impacto de las amenazas externas**. Por ejemplo, una empresa con una sólida posición financiera (fortaleza) puede lanzar una campaña de marketing agresiva para contrarrestar la entrada de un nuevo competidor (amenaza).
- **Estrategias DA (Debilidades-Amenazas):** Son las estrategias más defensivas y de último recurso. Su objetivo es **minimizar las debilidades y evitar las amenazas**. En el peor de los casos, pueden ser utilizadas para la liquidación o la diversificación. Por ejemplo, una empresa con una tecnología obsoleta (debilidad) y un nuevo competidor agresivo (amenaza) puede considerar una fusión con otra empresa para sobrevivir.

La Matriz FODA es una herramienta de gran valor porque **fuerza a los estrategas a pensar de manera sistemática** y a alinear el diagnóstico con la formulación de la estrategia, lo que aumenta la probabilidad de éxito de la planificación.

3.4.4 Determinación de la misión

Fred R. David (2011) la define como "una declaración duradera de un propósito que distingue a una organización de otras similares, y la identifica como una entidad única en el mercado."

Philip Kotler (2000) en su obra clásica *La Práctica de la Administración*, argumentó que una misión clara es el primer requisito de una empresa. Para él, una empresa no se define por su nombre, estatutos o artículos de incorporación, sino por la misión que la guía.

La misión es una declaración que describe el propósito fundamental y la razón de ser de la organización en el presente. Responde a la pregunta: "**¿A qué nos dedicamos?**".



A diferencia de la visión, que es una meta a largo plazo, la misión es una guía para las operaciones diarias. Debe ser clara, realista, inspiradora y específica, e indicar el negocio, los clientes, los productos y la tecnología que se utilizan. Una misión bien definida es un punto de referencia para todos en la empresa, asegurando que cada decisión y cada acción estén alineadas con el propósito de la organización.

Es la brújula moral de la empresa, ya que no solo describe su negocio, sino también sus valores y su compromiso con los clientes y la sociedad. Una misión efectiva debe ser:

- **Inspiradora:** Debe motivar a los empleados a trabajar por un propósito superior.
- **Clara y concisa:** Fácil de entender y comunicar.
- **Realista:** Debe reflejar las capacidades actuales de la empresa.
- **Específica:** Debe identificar el negocio, los clientes, los productos o servicios, el mercado y la tecnología.

¿Cómo determinar la Misión?

La determinación de la misión es un proceso reflexivo y colaborativo que debe involucrar a los líderes de la organización. Un enfoque efectivo es responder a las siguientes preguntas clave:

1. **¿Quiénes somos?** (La identidad de la empresa)
2. **¿A qué nos dedicamos?** (El negocio central)
3. **¿A quiénes servimos?** (Los clientes y el mercado objetivo)
4. **¿Qué ofrecemos?** (Los productos o servicios)
5. **¿Cómo lo hacemos?** (Las tecnologías y los valores que guían el trabajo)
6. **¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?** (Lo que nos diferencia de la competencia)

Beneficios de una Misión bien definida

Una declaración de misión bien articulada ofrece múltiples ventajas para la organización:



- **Alineación Estratégica:** Proporciona un marco de referencia claro para la toma de decisiones, asegurando que cada acción y proyecto esté en línea con el propósito de la empresa.
- **Motivación y Compromiso:** Inspira a los empleados al darles un sentido de propósito. Cuando los colaboradores entienden el "porqué" de su trabajo, se sienten más comprometidos y productivos.
- **Identidad y Diferenciación:** Ayuda a la empresa a establecer una identidad única en el mercado y a diferenciarse de sus competidores.
- **Comunicación:** Facilita la comunicación con stakeholders externos (clientes, proveedores, inversores) al transmitir de manera clara el valor que la empresa crea.

Ejemplo de Misión

- **Misión débil:** "Somos una empresa de tecnología." (Demasiado genérica)
- **Misión fuerte:** "Nuestra misión es empoderar a las personas a través de la tecnología, creando herramientas de software intuitivas y accesibles que transformen la forma en que trabajan y se comunican."



MISIÓN
 Apalancar el éxito de nuestros clientes, generando valor a los accionistas y desarrollo a nuestros colaboradores.

VISIÓN
 Ser la empresa que ofrece las mejores soluciones integrales de Tecnología de Información y Procesos de Negocio para operaciones críticas.

VALORES
 FLEXIBILIDAD
 ÉTICA
 RESPONSABILIDAD SOCIAL
 AGILIDAD
 COMPROMISO

PARA UN MUNDO COMPLEJO, SOLUCIONES ÚNICAS.

TIVIT | synapsis

3.5 El Plan Estratégico

El plan estratégico es el documento formal que resume la dirección y las acciones de una organización para alcanzar sus objetivos a largo plazo. Es el resultado tangible del proceso de planificación estratégica, y sirve como una guía para la toma de decisiones y



la asignación de recursos en toda la empresa. Su elaboración cuidadosa asegura que todos los esfuerzos estén alineados con la visión de la organización.

3.5.1 Objetivos estratégicos

Según Peter Drucker, los objetivos son "las metas que la gerencia y los empleados se esfuerzan por lograr."

Los objetivos estratégicos son las **metas de alto nivel que una organización busca alcanzar para cumplir con su visión y misión**. Son el "qué" de la estrategia y deben ser una representación clara de los resultados deseados. Para que sean efectivos, los objetivos deben ser **SMART** (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con Plazos definidos). Estos objetivos se derivan del análisis del entorno interno y externo de la empresa (FODA) y se formulan para capitalizar las oportunidades y mitigar las amenazas. Por ejemplo, un objetivo estratégico podría ser "Aumentar la cuota de mercado en un 10% en los próximos 3 años" o "Convertirse en el líder de la industria en satisfacción del cliente."

3.5.2 Líneas de acción

Según Igor Ansoff (1965), las líneas de acción, o "líneas de productos-mercados", son las direcciones principales que una empresa puede tomar para crecer.

Las líneas de acción son las **grandes iniciativas que la empresa debe llevar a cabo para lograr sus objetivos estratégicos**. Son el "cómo" general de la estrategia y representan las rutas principales que la organización seguirá. A diferencia de los proyectos, las líneas de acción son más amplias y a largo plazo. Por ejemplo, para el objetivo de "Aumentar la cuota de mercado", las líneas de acción podrían ser "Desarrollo de nuevos productos", "Expansión a mercados internacionales" o "Mejora de la experiencia del cliente". Cada línea de acción es una categoría de esfuerzos que agrupa múltiples proyectos y tareas.

3.5.3 Políticas

Fred R. David (2011) define las políticas como "los medios por los cuales se alcanzan los objetivos anuales. Incluyen pautas, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos por alcanzar los objetivos declarados."



Las políticas son las **guías de acción que orientan las decisiones y las actividades de la organización**. Son reglas que aseguran que las acciones de todos los empleados y departamentos estén alineadas con las estrategias. Su propósito es asegurar la coherencia, la eficiencia y la ética en la implementación de la estrategia. Por ejemplo, una política de "atención al cliente primero" no solo es una declaración, sino una norma que guía el comportamiento de los empleados en todas las interacciones con los clientes.

3.5.4 Proyectos

Los proyectos son los **esfuerzos específicos, temporales y bien definidos que se ejecutan para llevar a cabo las líneas de acción y alcanzar los objetivos estratégicos**. Cada proyecto tiene un alcance, un cronograma y un presupuesto definidos, y un equipo asignado. Por ejemplo, la línea de acción de "Desarrollo de nuevos productos" podría incluir un proyecto llamado "Proyecto de lanzamiento del producto X." Los proyectos son el principal vehículo para la ejecución de la estrategia.

3.5.5 Acciones inmediatas

Las acciones inmediatas son las tareas concretas y de corto plazo que se desprenden de los proyectos. Son el nivel más detallado del plan estratégico y se ejecutan en el día a día. Se asignan a individuos o equipos específicos y tienen plazos muy cortos. Por ejemplo, una acción inmediata podría ser "Reunión de equipo para definir los requisitos del producto X" o "Realizar un análisis de mercado para el lanzamiento del producto Y."

3.6 El Proceso de la Planificación Operativa

El proceso de la planificación operativa es el nivel más bajo y detallado del proceso de planificación. Se enfoca en el **corto plazo** y en las actividades cotidianas. A diferencia del plan estratégico (que define el "qué") y el plan táctico (que define el "cómo a mediano plazo"), el plan operativo se concentra en el **"quién, cuándo y dónde"** de cada tarea, asegurando que las operaciones se realicen de manera eficiente y en línea con los objetivos de la organización.

Según Igor Ansoff (1965), la planificación operativa se distingue de la estratégica por su enfoque en la **eficiencia de las operaciones diarias** en lugar de en la efectividad



del futuro a largo plazo. Un plan operativo exitoso es aquel que ejecuta la estrategia de manera eficiente y efectiva.

El proceso de la planificación operativa consiste en **descomponer los proyectos tácticos en tareas específicas** que se asignan a individuos y equipos. Este proceso se centra en el corto plazo y en la eficiencia. Es el "cómo se hacen las cosas" en el día a día. Es un proceso cíclico que requiere una revisión constante y ajustes para asegurar que las operaciones se mantengan alineadas con los objetivos estratégicos. Un plan operativo bien formulado debe incluir los siguientes elementos para ser efectivo:

- **Metas y objetivos específicos:** Son metas SMART (específicas, medibles, alcanzables, relevantes, con plazos definidos).
- **Actividades y tareas:** Un desglose detallado de todas las acciones que se deben realizar para alcanzar la meta.
- **Asignación de responsabilidades:** Se especifica quiénes son los responsables de cada tarea y sub-tarea.
- **Cronograma:** Un calendario con fechas de inicio y finalización para cada actividad, a menudo visualizado en un diagrama de Gantt.
- **Presupuesto y recursos:** Un desglose de los recursos financieros, humanos y materiales necesarios para la ejecución.
- **Indicadores clave de desempeño (KPIs):** Métricas para medir el éxito y el progreso del plan.

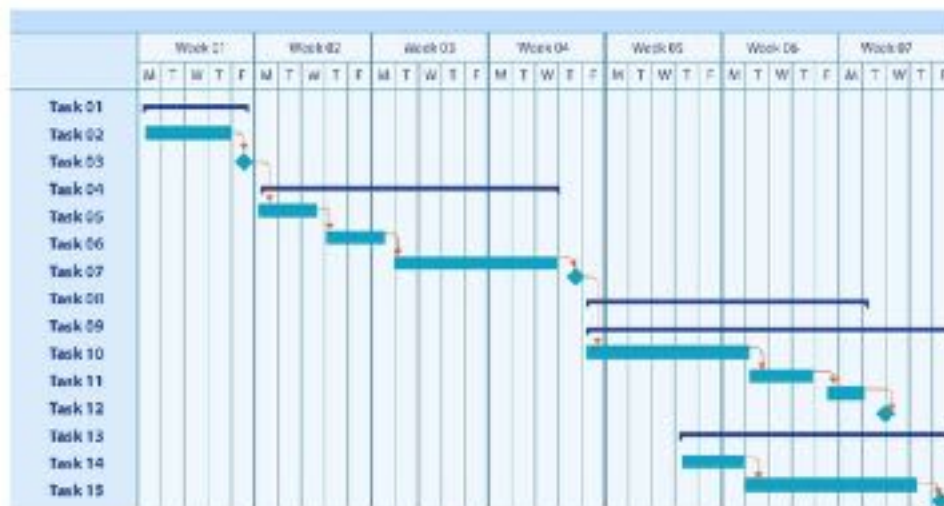




3.7 Cronograma

Aunque no hay un autor específico que lo haya "inventado", el uso de cronogramas en la gestión de proyectos y en la planificación se popularizó con el **Diagrama de Gantt**, creado por Henry Gantt en la década de 1910.

El cronograma es una **herramienta de gestión de proyectos que visualiza las tareas y actividades en un calendario**. Es una parte crucial de la planificación operativa y táctica, ya que ayuda a organizar las tareas, a asignar plazos y a monitorear el progreso del plan. Es una representación visual del plan de acción que muestra la secuencia de las tareas, la duración de cada una, y los hitos clave.



Un cronograma bien definido es esencial para asegurar que los proyectos se entreguen a tiempo, que los recursos se utilicen de manera eficiente y que los equipos estén al tanto de sus responsabilidades.

¿Cómo hacer un Cronograma?

La creación de un cronograma es un proceso sistemático que requiere una planificación cuidadosa. Los pasos principales son:

- **Identificar las Tareas:** Desglosar el proyecto o plan en tareas específicas y medibles. Cada tarea debe tener un entregable claro.
- **Estimar la Duración:** Asignar un tiempo estimado (días, semanas, meses) para completar cada tarea. Esta estimación debe ser realista y considerar posibles imprevistos.



- **Determinar las Dependencias:** Identificar qué tareas dependen de la finalización de otras. Esto es crucial para establecer la secuencia correcta. Por ejemplo, la "reunión de equipo" debe ocurrir antes de "definir los requisitos del producto".
- **Asignar Responsables:** Asignar cada tarea a una persona o equipo. Esto crea un sentido de responsabilidad y facilita el seguimiento del progreso.
- **Visualizar el Cronograma:** Utilizar un software de gestión de proyectos (como Asana, Trello o Microsoft Project) o una simple hoja de cálculo para crear una representación visual de las tareas, los plazos y las dependencias.

Beneficios de un Cronograma Bien Definido

- **Claridad y Comunicación:** Todos los miembros del equipo saben qué deben hacer y cuándo. Esto evita confusiones y garantiza que todos estén en la misma página.
- **Gestión de Recursos:** Permite a los gerentes planificar y asignar los recursos de manera más eficiente, evitando la sobrecarga de trabajo y los cuellos de botella.
- **Seguimiento del Progreso:** Facilita el monitoreo del progreso del proyecto y permite identificar a tiempo si hay desviaciones del plan original.
- **Aumento de la Productividad:** Un cronograma claro y bien gestionado reduce el tiempo de inactividad, ya que el equipo siempre sabe cuál es la siguiente tarea.
- **Control de Riesgos:** Ayuda a identificar y mitigar posibles riesgos, ya que las dependencias y los plazos se visualizan de manera clara.

3.8 Recursos

Los recursos son los activos tangibles e intangibles que una organización necesita para llevar a cabo sus operaciones y ejecutar su plan estratégico. Una gestión eficaz de los recursos es tan crítica como la estrategia misma, ya que la mejor estrategia no puede ser implementada si no se cuenta con los medios necesarios.

□ **Michael Porter (1985)**, en su análisis de la cadena de valor, destaca que los recursos son un elemento fundamental de las actividades de apoyo que permiten a una empresa



crear valor para sus clientes. Él argumenta que una empresa puede obtener una ventaja competitiva al gestionar sus recursos de manera más eficiente que sus competidores.

- **Jay Barney (1991)**, en su teoría de la **Visión basada en los Recursos (Resource-Based View)**, sostiene que la ventaja competitiva sostenible de una empresa proviene de sus recursos y capacidades únicos, valiosos, raros y difíciles de imitar.

La gestión de recursos es el proceso de identificar, adquirir, asignar y gestionar los activos de la organización para asegurar que estén disponibles en el momento y lugar correctos para ejecutar las actividades de la empresa. La falta de un recurso clave, ya sea financiero, humano o tecnológico, puede detener por completo la implementación de una estrategia, sin importar cuán brillante sea.

Tipos de Recursos y su Gestión



Recursos Financieros

- **Definición:** El capital, los flujos de caja, las líneas de crédito y el presupuesto necesario para financiar las operaciones diarias y los proyectos estratégicos.
- **Gestión:** Implica la elaboración de presupuestos, la planificación de inversiones, la gestión del capital de trabajo y la búsqueda de fuentes de financiamiento. Es vital asegurar que el capital esté disponible cuando se necesite y que se utilice de manera rentable.



Recursos Humanos

- **Definición:** El personal de la organización, con sus conocimientos, habilidades, experiencia, creatividad y compromiso. En la economía del conocimiento, se consideran el activo más valioso de una empresa.
- **Gestión:** Incluye la planificación de la fuerza laboral, la contratación, la capacitación, la gestión del desempeño, la motivación y la retención del talento. Una gestión efectiva de los recursos humanos asegura que la empresa tenga las personas adecuadas con las habilidades correctas para ejecutar la estrategia.

Recursos Materiales y Tecnológicos

- **Definición:** Los activos físicos de la empresa, como equipos, maquinaria, instalaciones, materias primas, software, patentes y sistemas de información.
- **Gestión:** Implica la adquisición de equipos, el mantenimiento de las instalaciones, la gestión de la cadena de suministro y la inversión en tecnología que apoye la estrategia de la empresa. La correcta gestión de estos recursos puede mejorar la eficiencia, la productividad y la calidad del producto o servicio.

Importancia de la Planificación de Recursos

La planificación de recursos es una parte integral de la planificación estratégica y operativa. Un buen plan de recursos debe:

- **Identificar las necesidades:** ¿Qué recursos se requieren para lograr los objetivos?
- **Evaluar la disponibilidad:** ¿La empresa cuenta con estos recursos o necesita adquirirlos?
- **Asignar:** Asignar los recursos de manera eficiente a los proyectos y actividades.
- **Monitorear:** Hacer un seguimiento del uso de los recursos para asegurar que el plan se ejecute dentro del presupuesto y del cronograma. La correcta gestión de los recursos es un factor crítico para el éxito o el fracaso de una estrategia.



ELABORACIÓN, REVISIÓN Y APROBACIÓN DE PARES

Profesor

Ing. Sergio Ivan Ruiz Gaibor Mg

Fecha de elaboración: 31/10/2025

Comisión de revisión de pares de guías de estudio del Instituto Superior Tecnológico Tena

Leda. María Angélica Campoverde Encalada

Mg. Alvaro Santiago Toalombo Diaz

Mg. Henry Fabian Chango Chango

2225
Mg. Duarte Mora Martha Janina

Abg. Danilo Alexander Zamora Núñez, Mg.

Fecha de revisión: 28/11/2025

Coordinador de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación

Abg. Danilo Alexander Zamora Núñez, Mg.

Fecha de aprobación: 09/12/2025

