

Administración

GUIA DE ESTUDIO

Planificación estratégica

III PERIODO

El presente material fue evaluado por pares académicos experimentados en el área.

Esta obra está bajo la licencia

Atribución/Reconocimiento-NoComercial-Compartir Igual 4.0 Licencia Pública Internacional CC BY-NC-SA 4.0

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode.es>



Atribución — Usted debe dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo del licenciante.

NoComercial — Usted no puede hacer uso del material con propósitos Comerciales.

CompartirIgual — Si remezcla, transforma o crea a partir del material, debe distribuir su contribución bajo la misma licencia del original.

Edición: primera, agosto 2024

Autor: DraC. María Verónica Castillo Ortiz

¿Cómo citar esta obra?

Castillo, M. (2024). *Guía de estudio: Planificación estratégica*. Instituto Superior Tecnológico Almirante Illingworth. <https://investiga.aitec.edu.ec/guias-de-estudio-2024/>

ISBN: 978-9942-7122-6-4

Edición con fines académicos no lucrativos.

Distribuido digitalmente y elaborado en Ecuador
Director del equipo editorial: MSc. Rolando Álvarez.

Coordinadora editorial: Mtr. Jennifer Castillo Ortiz.



Sello Editorial:

Instituto Superior Tecnológico Almirante Illingworth

Departamento de Investigación e Innovación

Av. José Gómez Gault, Kilómetro 8,5 vía a Daule
Guayaquil-Ecuador

Telf: (+593) 4 370 3300 Extensión 118

<https://aitec.edu.ec/>



Tabla de contenido

PRESENTACIÓN	4
MATERIA PRERREQUISITO	4
MATERIA CORREQUISITO	4
RESULTADOS DE APRENDIZAJE.....	4
UNIDAD 1: GENERALIDADES.....	5
1.1. Antecedentes de la Planificación.....	5
1.2. Definición e importancia de planificación estratégica	8
1.3. Fases de la planificación estratégica	10
ACTIVIDADES PARA DESARROLLAR EN LA UNIDAD 1	11
UNIDAD 2: FILOSOFÍA EMPRESARIAL	12
2.1. Análisis estratégico situacional	12
2.2. Declaración de la misión y visión	15
2.2.1. La visión	15
2.2.2. La Misión	16
2.2.3. Valores.....	17
2.3. Características e importancia de la visión y misión.....	18
ACTIVIDADES PARA DESARROLLAR EN LA UNIDAD 2	19
UNIDAD 3: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA	20
3.1. Objetivos	20
3.2. Niveles de estrategia.....	21
3.3. Tipos de estrategia.....	21
3.4. Diseño de estrategias	22
3.5. Medios para lograr estrategias.....	23
ACTIVIDADES PARA DESARROLLAR EN LA UNIDAD 3	26
UNIDAD 4: EVALUACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO	28
4.1. Importancia y funciones del control estratégico.....	28
4.2. Fijación de indicadores	29
ACTIVIDADES PARA DESARROLLAR EN LA UNIDAD 4	30
BIBLIOGRAFÍA.....	31



PRESENTACIÓN

Estimados estudiantes les damos una calurosa bienvenida a la guía de estudio de la asignatura planificación estratégica, misma que es esencial en su formación académica ya que les brindará herramientas cruciales para tomar decisiones estratégicas y eficientes para el éxito de cualquier empresa. A lo largo de este curso, exploraremos conceptos fundamentales, técnicas avanzadas y aplicaciones prácticas que les brindarán una comprensión profunda de cómo gestionar y planificar las finanzas de manera efectiva. Esperamos que esta asignatura les proporcione las habilidades y conocimientos necesarios para enfrentar los desafíos financieros con confianza y precisión.

Este documento ha sido preparado con la finalidad de dar una guía específica para los estudiantes, aquí se desarrollan cuatro unidades, cuidadosamente detalladas para que tenga un apoyo en el proceso de enseñanza aprendizaje de la materia planificación estratégica. Se estudiará en primera instancia las generalidades de la Planificación estratégica tales como su definición, importancia y sus fases, luego el estudio se dará en función de la filosofía de la empresa enfocada a un correcto análisis para la declaración de la visión y de la misión empresarial; los objetivos empresariales, así como el diseño de las estrategias que mostrará si la empresa tiene solidez y madurez para enfrentarse al mercado y a la competencia aplicando un bien control estratégico.

Esta asignatura es de vital importancia ya que contribuye al aprendizaje significativo de la profesión, puesto que el éxito que puedan alcanzar los emprendimientos o empresas se basa en la correcta combinación de los diferentes componentes de las estrategias. Contribuye a la cultura general y otros aprendizajes, ya que al ser desarrollada por proyecto hace que el estudiante tenga una vista panorámica para su desarrollo profesional.

MATERIA PRERREQUISITO

Gestión empresarial

MATERIA CORREQUISITO

Calidad y mejora continua

RESULTADOS DE APRENDIZAJE.

- Construir elementos de la filosofía institucional tomando como base sus características y componentes claves.
- Diseñar estrategias en función de los objetivos empresariales.

UNIDAD 1: GENERALIDADES

1.1. Antecedentes de la Planificación

La planificación estratégica es una disciplina de gestión esencial para la supervivencia y el crecimiento a largo plazo de las organizaciones. La idea de la planificación a largo plazo no es nueva y puede rastrearse hasta civilizaciones antiguas, donde líderes militares y gobernantes desarrollaban estrategias para alcanzar sus objetivos. En la antigua China, por ejemplo, Sun Tzu escribió "El Arte de la Guerra", un tratado que describe principios estratégicos que todavía se estudian en la gestión moderna (Tzu, 2008). No obstante, en el contexto empresarial, la planificación estratégica comenzó a tomar forma a principios del siglo XX, en un periodo marcado por la revolución industrial y el surgimiento de grandes corporaciones (Biblioteca Virtual Universal, 2024).

Gestión Científica según Frederick Taylor

El padre de la gestión científica, Frederick Taylor, fue uno de los primeros en aplicar principios sistemáticos al trabajo y la gestión, su obra "The Principles of Scientific Management" en el año 1911, que influyó significativamente en la gestión empresarial, estableciendo la importancia de la planificación en la eficiencia organizacional. Taylor introdujo métodos para mejorar la eficiencia en las fábricas mediante el análisis y la optimización de las tareas laborales. Aunque su enfoque se centró principalmente en la eficiencia operativa a nivel táctico, sentó las bases para un pensamiento más estructurado sobre la gestión y la planificación (Taylor, 1911).

El Enfoque de Caso según la Escuela de Harvard

La Escuela de Negocios de Harvard introdujo el método del caso en la década de 1920, que implicaba el estudio de situaciones empresariales reales para extraer lecciones estratégicas. Este enfoque contribuyó a la idea de que las empresas necesitan desarrollar estrategias a medida que enfrentan desafíos específicos (Diario El Universo, 2024). Las discusiones de casos ayudaron a destacar la importancia de la planificación a largo plazo y el análisis del entorno competitivo. Este método educativo influyó en generaciones de líderes empresariales, promoviendo la idea de que el aprendizaje de experiencias pasadas es crucial para la planificación futura.

Planificación Formal y su Influencia en el Crecimiento de las Corporaciones

Después de la Segunda Guerra Mundial, las corporaciones experimentaron un crecimiento sin precedentes, lo que llevó a una mayor complejidad en la gestión empresarial. En respuesta, las empresas comenzaron a formalizar sus procesos de

planificación, es el caso de la corporación General Motors, donde Alfred Sloan, implementó sistemas de planificación formal que permitieron a la empresa coordinar sus actividades y tomar decisiones informadas basadas en datos y análisis detallados. Sloan desarrolló una estructura descentralizada, lo que permitió a las divisiones operar de manera más independiente mientras se alineaban con los objetivos estratégicos generales de la empresa.

Peter Drucker y su Aporte a la Planificación Estratégica

Peter Drucker, en la década de 1950, introdujo conceptos clave que dieron forma a la planificación estratégica moderna. Su aporte al conocimiento en torno de planificación estratégica quedó plasmado en su libro en el año 1954 llamado "The Practice of Management", Drucker enfatizó la importancia de establecer objetivos claros y medir el rendimiento, conceptos fundamentales para la planificación estratégica. También introdujo la idea de la gestión por objetivos (MBO), que integraba la planificación con la ejecución y el control. Este gran pensador, argumentó que los gerentes deben enfocarse en oportunidades en lugar de problemas, una idea que resuena en la planificación estratégica actual (Drucker, 2010).

El Auge de la Estrategia Corporativa

El campo de la planificación estratégica experimentó un auge significativo, durante las décadas de 1960 y 1970, con la publicación del libro "Corporate Strategy" donde el autor Igor Ansoff, proporcionó un marco sistemático para la formulación de estrategias empresariales (Ansoff, 1965). El libro contenía herramientas analíticas como la matriz de crecimiento-mercado, que ayudaron a las empresas a evaluar sus oportunidades de crecimiento y a tomar decisiones estratégicas informadas. La matriz de Ansoff clasifica las estrategias en penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos y diversificación, proporcionando un marco claro para el crecimiento empresarial.

Durante estas décadas, fue desarrollada la matriz BCG por el Boston Consulting Group (BCG), esta herramienta clasificaba las unidades de negocio usando categorías, tales como "estrellas", "vacas lecheras", "interrogantes" y "perros", en función de su participación de mercado y tasa de crecimiento. Con esto se ayudó a las empresas a priorizar sus inversiones y recursos de manera más estratégica, enfatizando la importancia del análisis de cartera en la planificación estratégica.

La Gestión Estratégica y su evolución

Durante las décadas de 1980 y 1990, la planificación estratégica evolucionó hacia una disciplina más integrada conocida como gestión estratégica. Este enfoque no solo abarcaba la formulación de estrategias, sino también su implementación y control. Michael Porter, con sus teorías sobre la ventaja competitiva y las cinco fuerzas, proporcionó un marco analítico para entender la competencia y desarrollar estrategias para superarla. Porter argumentó que la ventaja competitiva surge de la creación de valor de manera más eficiente o efectiva que los competidores, y sus modelos ayudaron a las empresas a analizar su posición competitiva y a formular estrategias para mejorarla (Porter, 1997).

Asimismo, Jay Barney y otros autores desarrollaron la teoría de recursos y capacidades, que cambió el enfoque hacia los recursos internos de la empresa como fuentes clave de ventaja competitiva. Esta perspectiva resaltaba la importancia de desarrollar y proteger recursos y capacidades únicos que permitieran a las empresas diferenciarse y mantener una ventaja sostenida en el mercado. La teoría sugiere que la posesión de recursos valiosos, raros, inimitables y no sustituibles (VRIN) es esencial para el éxito a largo plazo.

Planificación Estratégica en el Siglo XXI

El conocimiento sobre planificación estratégica continúa evolucionando, el siglo XXI se caracteriza por un alto grado de adaptabilidad a un entorno cada vez más dinámico y complejo. La globalización, la sostenibilidad y la tecnología son considerados factores clave en la planificación de las empresas pues deben ser capaces de reaccionar rápidamente a los cambios en el mercado y nuevas oportunidades. Hoy en día, la planificación estratégica es un proceso continuo que requiere flexibilidad y adaptación constante.

La agilidad estratégica es el enfoque actual, la capacidad de responder rápidamente a los cambios en el entorno. Herramientas modernas como el análisis de big data, la inteligencia artificial, y los modelos predictivos están transformando cómo las empresas recopilan y analizan información para tomar decisiones estratégicas. Estas tecnologías permiten una toma de decisiones más informada y rápida, mejorando la capacidad de las organizaciones para anticiparse a las tendencias del mercado y adaptarse en consecuencia.

Integración de la Sostenibilidad

La planificación estratégica contemporánea tiene un elemento crítico y es la integración de la sostenibilidad. Cada organización con o sin fines de lucro están cada vez más conscientes de la necesidad de alinear sus estrategias con objetivos de sostenibilidad

ambiental y responsabilidad social. Por ejemplo, nivel gubernamental los países miembros de las Naciones Unidas, alinean su planificación estratégica a los 17 objetivos de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible y ahora incluyen la evaluación del impacto ambiental y social de las decisiones empresariales, asegurando que las estrategias no solo sean rentables, sino también sostenibles a largo plazo (Organización de las Naciones Unidas ONU, 2024).

Asimismo, empresa como Unilever, Nestlé, otras han integrado la sostenibilidad en el núcleo de sus estrategias corporativas, reconociendo que el éxito a largo plazo depende de prácticas comerciales responsables. Esto ha llevado al desarrollo de estrategias que no solo se centran en el crecimiento económico, sino también en la creación de valor para la sociedad y la protección del medio ambiente (Nestlé Ecuador S.A., 2024).

Planificación Estratégica en la Era Digital

La era digital ha introducido nuevos desafíos y oportunidades para la planificación estratégica. La digitalización ha transformado industrias enteras, obligando a las empresas a adaptarse rápidamente o enfrentar la obsolescencia. La planificación estratégica ahora debe considerar la integración de tecnologías digitales, la transformación digital de procesos y la adaptación a nuevos modelos de negocio.

Las plataformas digitales, el comercio electrónico, y las redes sociales son elementos esenciales en la estrategia de muchas empresas. La capacidad de utilizar datos para obtener ideas reveladoras sobre el comportamiento del consumidor y las tendencias del mercado es una ventaja competitiva significativa. La planificación estratégica moderna incluye la evaluación de la infraestructura digital de la empresa y la implementación de tecnologías avanzadas para mejorar la eficiencia y la experiencia del cliente.

1.2. Definición e importancia de planificación estratégica

La planificación estratégica se define como un proceso sistemático y estructurado que permite a las organizaciones definir su rumbo a largo plazo y tomar decisiones que aseguren el logro de sus objetivos (Rodríguez, 2016). Este proceso implica una evaluación detallada del entorno interno y externo, el establecimiento de una visión y misión claras, la formulación de objetivos estratégicos y la implementación de estrategias efectivas. En esencia, la planeación estratégica busca alinear los recursos y capacidades de la organización con las oportunidades y desafíos del entorno para alcanzar una ventaja competitiva sostenible (Rodríguez, 2016). A continuación, algunos elementos clave:

Figura 1
Elementos clave de la planificación estratégica



Nota: Elaboración propia

Importancia

La planificación estratégica es decisiva para el éxito y la sostenibilidad a largo en las organizaciones. La importancia radica en varios aspectos fundamentales:

Figura 2
Importancia de la planificación estratégica



Nota: Elaboración propia

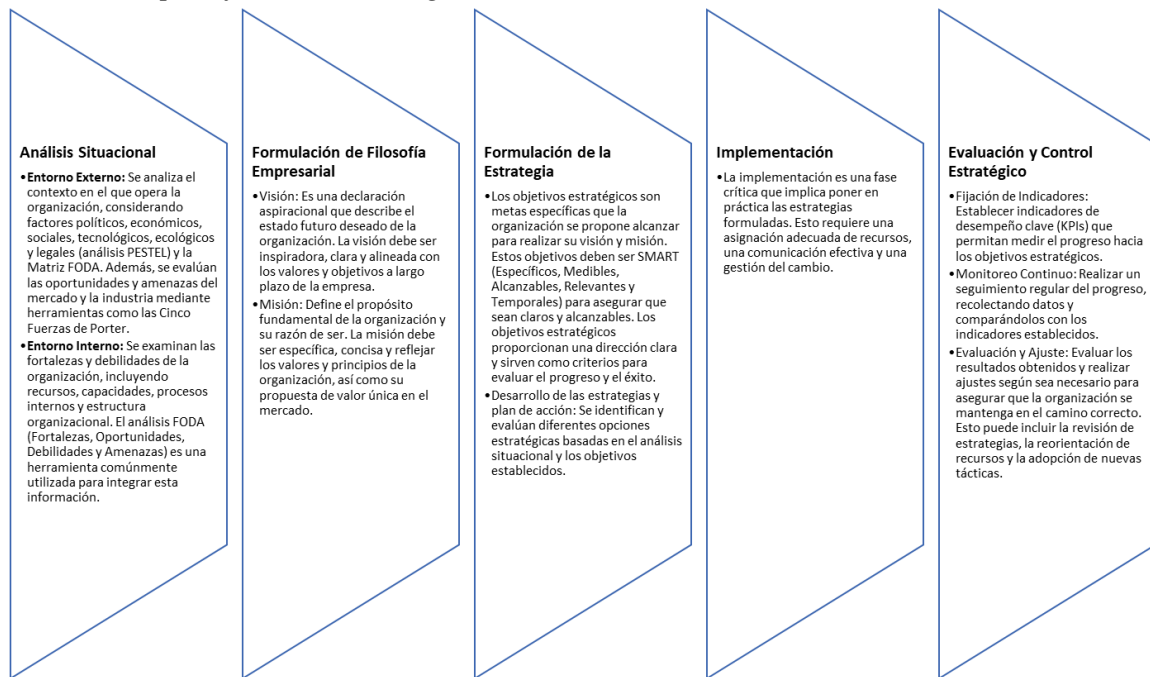
1.3. Fases de la planificación estratégica

El proceso de planificar se divide en varias fases interrelacionadas que guían a la organización desde la formulación de su misión y visión hasta la implementación y evaluación de sus estrategias. Las fases de la planificación estratégica pueden verse como un proceso iterativo y continuo que permite a las organizaciones definir su dirección a mediano y largo plazo, implementar decisiones informadas y adaptarse a los cambios del entorno.

Desde el análisis situacional hasta la implementación y el control, cada fase es crucial para asegurar que la organización pueda alcanzar sus objetivos estratégicos y mantenerse competitiva en el mercado. La planificación estratégica es un enfoque integral que guía a la organización hacia un futuro exitoso y sostenible y se desarrolla en las siguientes fases:

Figura 3

Fases de la planificación estratégica



Nota: Elaboración propia



ACTIVIDADES PARA DESARROLLAR EN LA UNIDAD 1

- Complete las siguientes oraciones utilizando las palabras proporcionadas en el cuadro.

Objetivos	Fases	Planificación	Estrategia	Análisis
-----------	-------	---------------	------------	----------

La _____ es fundamental para el éxito de cualquier organización, ya que permite definir metas claras y crear un plan para alcanzarlas.

Los _____ de la planificación estratégica incluyen el análisis de la situación, la formulación de estrategias, la implementación y la evaluación.

Los _____ de la planificación incluyen la evaluación de datos históricos y tendencias que pueden afectar a la organización.

- Lea las siguientes situaciones y determine la fase de la planificación estratégica que se está describiendo.

a) Una empresa turística realiza un análisis FODA para identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

b) Se establecen objetivos específicos para aumentar la cantidad de turistas en un 20% en los próximos dos años.

c) La empresa implementa un nuevo sistema de reservas online para mejorar la experiencia del cliente.

- Unir con líneas cada término con su definición

Proceso de poner en práctica las estrategias definidas para alcanzar los objetivos establecidos.

Planificación estratégica

Herramienta utilizada para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización.

Análisis FODA

Proceso de definir la dirección y las acciones a seguir para alcanzar los objetivos a largo plazo de una organización.

Implementación de estrategias

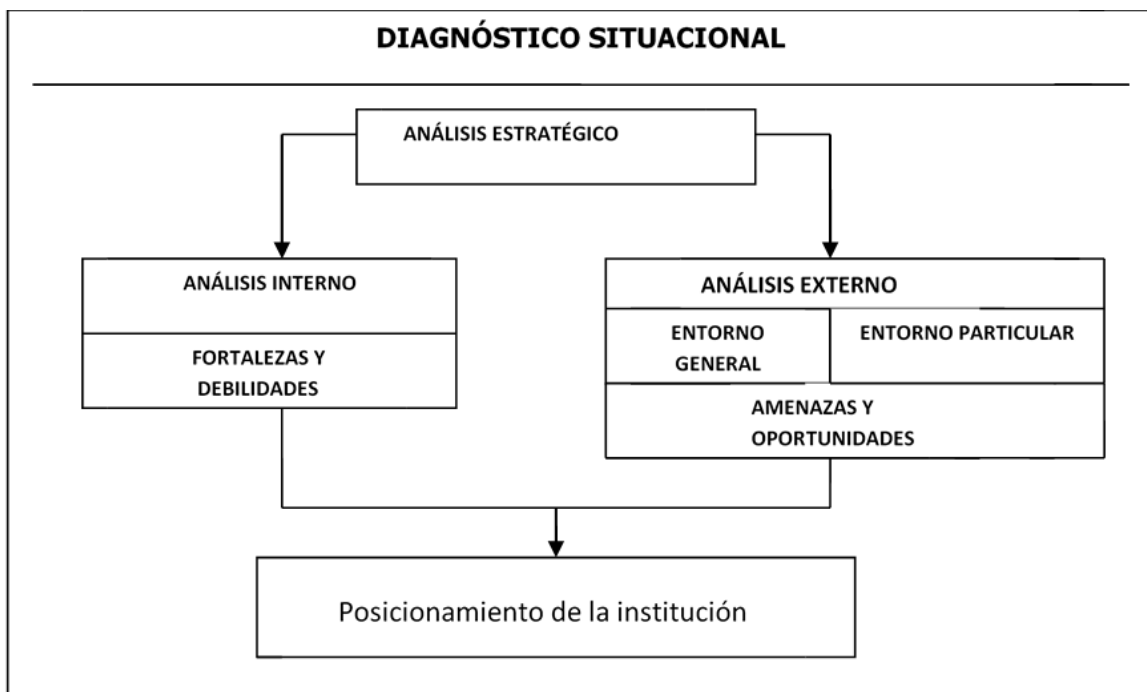
UNIDAD 2: FILOSOFÍA EMPRESARIAL

Generalmente, la filosofía empresarial ofrece algunos beneficios, pero todavía enfrenta retos significativos. La implementación exitosa de una filosofía empresarial pretende un compromiso continuo por parte de la alta dirección, así como una comunicación efectiva y una supervisión constante para asegurar que los valores se mantengan vivos en todos los niveles organizacionales. Además, la globalización y la diversidad cultural presentan desafíos adicionales al intentar aplicar principios éticos y valores universales en contextos empresariales diversos.

2.1. Análisis estratégico situacional

El análisis situacional proporciona una comprensión profunda del contexto en el que una organización opera. Permite a los líderes empresariales y gerentes evaluar de manera objetiva y sistemática tanto los factores internos como externos que pueden influir en el éxito o fracaso de sus iniciativas estratégicas. El análisis situacional implica la evaluación de múltiples componentes clave que impactan directa o indirectamente en la organización y responden a las preguntas ¿dónde estábamos? O ¿dónde estamos hoy?

Figura 4
Diagnóstico Situacional



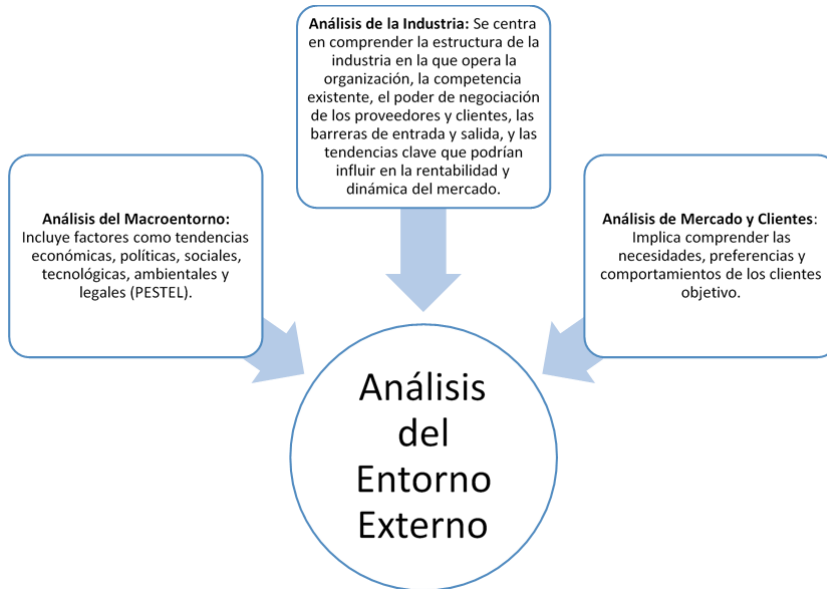
Nota: Elaboración propia

Un sin número de variables se estudian en el diagnóstico situacional estratégico ya que tienen un impacto directo o indirecto en el éxito o fracaso de la organización, entonces se requiere que el diagnóstico debe realizarse con altos niveles de objetividad, pues el resto

del proceso de la planificación estratégica depende de estos resultados. Estos componentes suelen agruparse en dos categorías principales: análisis del entorno externo y análisis del entorno interno.

Figura 5

Análisis del entorno externo



Nota: Elaboración propia.

Ahora veamos los aspectos del análisis de recursos internos que posee la empresa.

Figura 6

Análisis de los recursos internos



Nota: Elaboración propia.

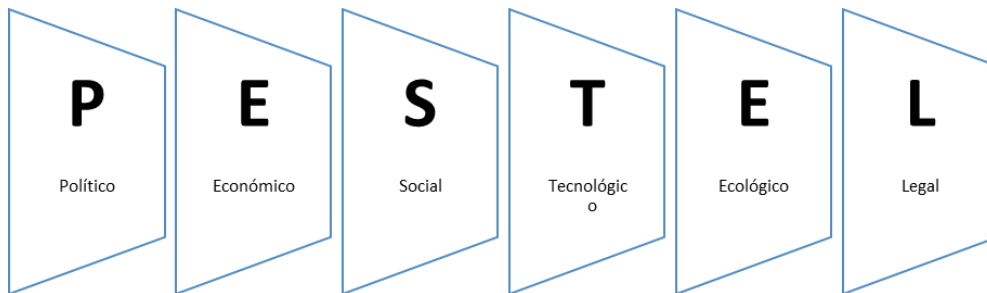
Métodos y Herramientas para Elaborar el Análisis Situacional

Existen varias metodologías y herramientas que las organizaciones pueden utilizar para llevar a cabo un análisis situacional efectivo. A continuación, algunas herramientas:

Análisis PESTEL: Analiza los diferentes factores externos a la organización, entre ellos, los políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden influir en la organización.

Figura 7

Análisis PESTEL



Nota: Elaboración propia.

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter: Evalúa la intensidad competitiva de una industria según el poder de negociación de los proveedores y por supuesto de los compradores, amenaza de nuevos competidores, rivalidad entre competidores existentes y aquellas amenazas de productos sustitutos.

Figura 8

Las cinco fuerzas de Porter



Nota: Elaboración propia.

Análisis DAFO (SWOT): Examina las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa para identificar los factores críticos internos y externos que podrían influir en su desempeño estratégico.

Figura 9

Componentes del análisis DAFO



Nota: Elaboración propia.

Análisis de Benchmarking: Compara el desempeño empresarial con el de sus competidores o con estándares de la industria para identificar áreas de mejora y oportunidades de aprendizaje.

Análisis de Escenarios: Examina posibles escenarios futuros y evalúa cómo podrían afectar a la organización, permitiendo una planificación estratégica más adaptable y robusta.

2.2. Declaración de la misión y visión

2.2.1. La visión

La visión se define como un conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una organización quiere y espera ver en el futuro. La visión muestra la ruta que permite a la alta gerencia establecer el camino para lograr el desarrollo empresarial deseado.

Tabla 1
Aspectos clave de la visión

Factores	Preguntas	Redacción
Situación organizacional futura	¿Cómo será la organización?	Si la planificación es exitosa
Aspecto temporal	¿En cuánto tiempo?	Establecimiento de un periodo temporal
Aspecto espacial	¿En qué lugar lo haremos?	Establecimiento de un lugar geográfico
Desarrollo organizacional	¿Cuáles son las posibles innovaciones?	Producto/servicio coherentes con el avance
Componente Tecnológico	¿Con qué recursos tecnológicos lo haremos?	Identificar los avances tecnológicos
Recursos Humanos	¿Con quién contaremos para hacerlo?	Competencias y habilidades del talento humano necesarios para la empresa

Nota: Elaboración propia.

A continuación, un ejemplo de visión empresarial.

Figura 10
Ejemplo de visión



Nota: Elaboración propia.

2.2.2. La Misión

La misión refleja la razón de ser de la organización o el propósito de su existencia. Define prioridades y el enfoque de las actividades en todos los niveles de la organización. Declara los clientes a los que está orientada, los productos o servicios que quiere ofrecer entre otros aspectos.

Tabla 2

Aspectos clave de la misión

Factores	Preguntas	Redacción
Definición propia	¿Quiénes somos?	Consenso de cómo se define la organización a si misma.
Productos / Servicios	¿cuáles productos o servicios ofrecemos?	Orientación al servicio
Mercados	¿A qué mercados nos dirigimos?	Puntualización del mercado
Clientes	¿Para quién lo hacemos?	Cuál es la necesidad que estamos cubriendo
Componente Tecnológico	¿Con qué recursos lo haremos?	Tecnología que contribuye a la prestación del servicio
Interés	¿Con qué finalidad lo hacemos?	Cuál es la ventaja competitiva
Recursos Humanos	¿Con quién lo hacemos?	Personal con el que cuenta la empresa

Nota: Elaboración propia.

A continuación, un ejemplo de misión empresarial.

Figura 11

Ejemplo de misión



Nota: Elaboración propia a partir de Google.com

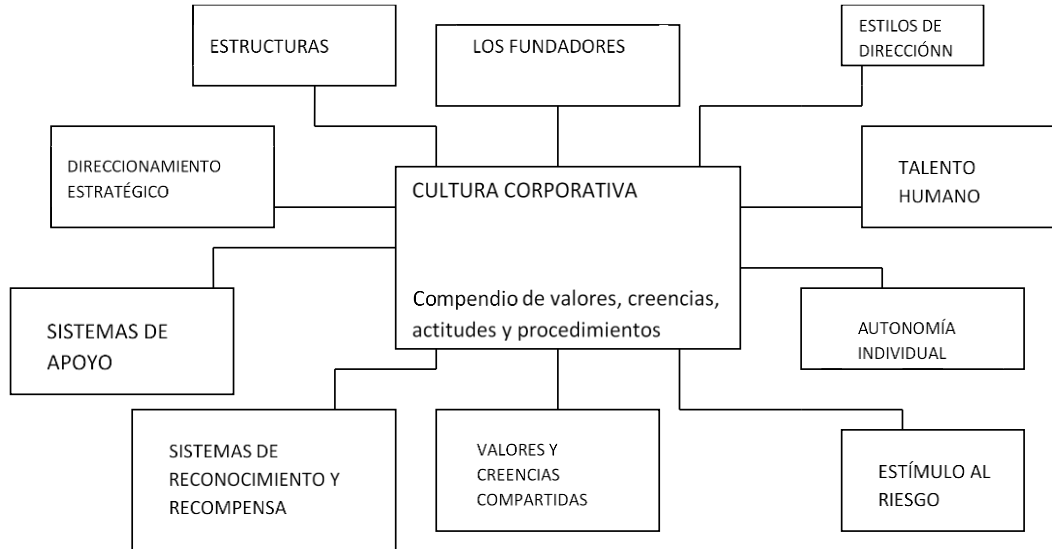
2.2.3. Valores

Desde el punto de vista estratégico identificar la Cultura de la organización y su concordancia con los principios corporativos es de vital importancia., pues la cultura de una organización es un factor clave del éxito. La implementación de las estrategias tienen que considerar los elementos culturales que las facilitan u obstaculizan su consecución y por lo tanto, es necesario considerarlas como el punto de partida del diagnóstico estratégico.

Se debe reconocer que la cultura influye en la manera como los directivos resuelven las estrategias planteadas. A continuación, un bosquejo de los elementos culturales y su relación:

Figura 12

Elementos culturales y su relación



Nota: Elaboración propia.

2.3. Características e importancia de la visión y misión

La visión de la empresa es crucial porque proporciona una dirección clara y un propósito compartido para todos los miembros. Por lo tanto, debe tener las siguientes características:

- ✓ Es necesario que sea formulada por los líderes de la organización.
- ✓ Debe ser formulada teniendo claramente definido un horizonte de tiempo.
- ✓ Tiene que ser apoyada y compartida por toda la organización
- ✓ Los logros que se quieren alcanzar tienen que ser expresados de manera clara
- ✓ Es necesario que sea inspiradora, que impulse el compromiso y la pertenencia a la organización.

Por otra parte, una buena misión empresarial efectiva suele tener las siguientes características:

- ✓ Es necesario que establezca un propósito claro, esto es, definir la razón fundamental de la existencia de la empresa y su contribución al mundo o la sociedad.
- ✓ También que sea breve y precisa, comunicando de manera clara qué hace la empresa y para quién lo hace.



- ✓ Que motive e involucre a empleados, clientes y otras partes interesadas al articular un objetivo significativo.
- ✓ Que establezca metas y objetivos que la empresa puede cumplir con sus recursos y capacidades actuales.
- ✓ Debe estar enfocada en satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, destacando el valor que proporciona.

ACTIVIDADES PARA DESARROLLAR EN LA UNIDAD 2

1. ¿Qué es la filosofía empresarial?

- a) Un documento que describe los productos de la empresa.
- b) Un conjunto de valores y principios que guían las acciones de la empresa.
- c) Una estrategia de marketing para atraer clientes.
- d) Una declaración de los ingresos y gastos de la empresa.

2. El análisis FODA es una herramienta utilizada en el análisis estratégico situacional para identificar:

- a) Factores financieros y de mercado.
- b) Productos y servicios de la competencia.
- c) Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
- d) Estrategias de marketing digital.

3. La misión de una empresa se enfoca principalmente en:

- a) Describir lo que la empresa quiere ser en el futuro.
- b) Explicar las acciones diarias y la razón de ser de la empresa.
- c) Definir las metas financieras a corto plazo.
- d) Detallar los productos y servicios ofrecidos.

4. ¿Cuál de las siguientes es una característica importante de una buena declaración de visión?

- a) Es detallada y técnica.
- b) Es a corto plazo y específica.
- c) Es inspiradora y aspiracional.
- d) Es centrada en los procesos internos de la empresa.

5. ¿Cuál es el objetivo principal del análisis estratégico situacional?

- a) Definir la misión y visión de la empresa.
- b) Evaluar los factores internos y externos que afectan a la organización.
- c) Implementar estrategias de marketing.
- d) Aumentar los ingresos de la empresa.

UNIDAD 3: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Los objetivos de las organizaciones tales como desarrollarse, generar ganancias y aumentar participación en el mercado, necesitan tener muy claro hacia dónde van, en otras palabras tienen que definir su direccionamiento, formulación y proyección estratégica, mediante la pregunta ¿A dónde queremos llegar? Para responder esta pregunta se requiere definir la Visión, Misión, los Objetivos, Metas, Políticas y Estrategias institucionales (Rodríguez, 2016).

3.1. Objetivos

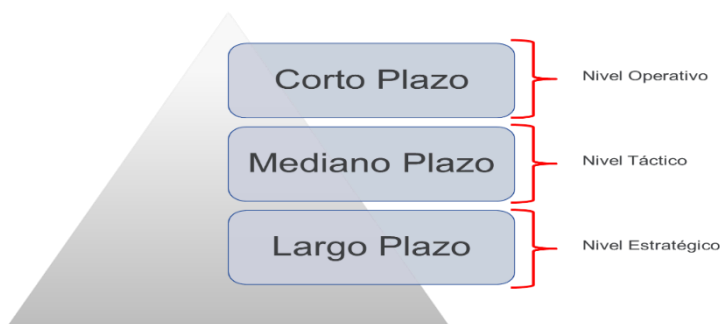
Los objetivos organizacionales son los resultados que una entidad desea alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su visión y misión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, deben tener en cuenta todas las áreas que integran a la organización (Rodríguez, 2016).

Los objetivos organizacionales deben definirse en el más alto nivel de la empresa, considerando el contexto que ofrece el previo estudio de componentes de la matriz DAFO. Es importante que los objetivos estén alineados con la visión y la misión empresarial.

Mas allá de que sea posible definir objetivos cualitativos, generalmente, los objetivos organizacionales tanto si son a corto, mediano o largo plazo deben ser medibles y evaluables, en otras palabras, debe ser posible realizar una auditoria mediante indicadores de gestión.

Figura 13

Los objetivos empresariales y sus plazos



Nota: Elaboración propia.

En la definición de los objetivos de largo plazo se deben incluir formulaciones en los siguientes aspectos:

- ✓ La rentabilidad y ganancias, ya sea en porcentajes o en unidades monetarias.
- ✓ Cuota de mercado.
- ✓ Productividad / eficiencia.
- ✓ Innovación tecnológica puesta en el mercado

- ✓ Responsabilidad social corporativa
- ✓ Imagen empresarial de cara a la comunidad
- ✓ Resultados para los accionistas: dividendos y precios de acción.
- ✓ Servicio al cliente y calidad del servicio

Un buen plan estratégico formula primero los objetivos que marque intencionalidad y después las políticas que marque la dirección del plan. En resumen, la característica S.M.A.R.T puede ser de gran ayuda al momento de definir objetivos, pues se requiere que los objetivos sean específicos, medibles, alcanzables, realistas y definidos en el tiempo.

Figura 14

Significado de las siglas SMART



Nota: Elaboración propia.

3.2. Niveles de estrategia

El desarrollo de una estrategia corporativa comprende tres elementos claves:

- ✓ Identificar una ventaja distintiva o competitiva de la institución, es decir, algo que ésta hace particularmente bien y por tanto la distingue de sus competidores. Tal ventaja puede estar en sus servicios, sus productos, su recurso humano, en la organización, en el servicio a los usuarios, en la agilidad de sus procesos, en la capacidad de respuesta.
- ✓ Encontrar un “nicho” en el medio. Un nicho es la posición de la institución en un segmento de mercado compatible con la visión corporativa. Uno efectivo es aquel que da a la institución una posición que le permita sacar ventaja de las oportunidades que se presentan y prevenir el efecto de las amenazas en el medio.
- ✓ Encontrar el mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas y los nichos que están a su alcance.

3.3. Tipos de estrategia

La matriz DAFO está diseñada para colaborar con el estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del entorno, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la institución. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de

sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

3.4. Diseño de estrategias

Al enfocar cada uno de los factores claves del éxito, deberán aparecer estrategias FO – FA – DO – DA. La matriz DAFO como se mencionó anteriormente sirve de base para la formulación de estrategias de la institución. A continuación, un ejemplo:

Figura 15

Diseño de estrategias FOFA DODA

Matriz de Diseño de Estrategias		Análisis interno y externo			
		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O.1	Diseñar proceso de gestión de cartera	A.1	Competencia intensa
O.2	Recuperar cartera vencida	A.2	Emergencia sanitaria		
O.3		A.3			
DEBILIDADES		Estrategias de reorientación o refuerzo		Estrategias de Supervivencia o retiro	
D.1	Direccionamiento estratégico deficiente	Implementar procesos que permitan		Implementar acciones participativas	
D.2	Altos índices de morosidad	disminuir los riesgos de las cooperativas		y transversales entre la cooperativa y sus	
D.3				clientes o socios	
FORTALEZAS		Estrategias Ofensivas o de Crecimiento		Estrategias Defensivas	
F.1	Tasas de interés competitivas	Implementar recuperación de cartera		Mejorar la gestión de clientes	
F.2	Cartera de clientes diferenciados				
F.3	Productos y servicios diversificados				

Nota: Elaboración propia.

Las estrategias de crecimiento se caracterizan por un nivel alto de aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades, encaminadas no solamente a superar debilidades y amenazas, sino a plantear nuevas alternativas que le permitan a /a institución crecer y desarrollarse. En resumen, se refieren a la utilización de sus propios recursos e iniciativas para elevar su eficiencia, eficacia, productividad, efectividad y disminuir sus costos, tiempo de ejecución de actividades, etc.

Selección de estrategias

Cuando en el caso del ejemplo expuesto anteriormente se identifican dos o más estrategias, para cada FODA, problema encontrado, factor crítico externo, se las debe seleccionar y priorizar con relación a cuatro criterios básicos: eficacia, costo, tiempo y factibilidad técnica.

La eficacia responde a la pregunta ¿la estrategia logra los resultados esperados en la solución del problema encontrado? El costo responde a la pregunta ¿la estrategia contempla el menor costo para solucionar el problema?

El tiempo responde a la pregunta ¿la estrategia logra los resultados esperados en el menor tiempo?

La factibilidad técnica responde a la pregunta ¿la institución posee el equipo y capacidad para solucionar el problema de acuerdo a la estrategia planteada?

3.5. Medios para lograr estrategias

Lograr estrategias en una organización implica la utilización de diversos medios y herramientas para alcanzar los objetivos planteados. Estos medios pueden ser tanto internos como externos y varían en función del tipo de estrategia que se pretende implementar. Entre ellos tenemos a los recursos humanos, tecnología e innovación, finanzas y recursos, estructura organizacional, alianzas y colaboraciones, mercado y clientes, procesos y operaciones (Chiavenato, 2017).

Figura 16

Medios para lograr estrategias



Nota: Elaboración propia.

Políticas Institucionales

Son un elemento que da direccionalidad y orientación al plan y se formulan a partir de la misión y los objetivos empresariales. La flexibilidad y permeabilidad, en su mayoría no rebasan el horizonte del plan, siendo estas de corto y mediano plazo. Debido a esto, las políticas son el conjunto de directrices que definen el análisis con que deberán ejecutarse las acciones para asegurar la consecución de los objetivos del plan propuesto. También las políticas pueden definirse como las líneas de acción permanente que debe seguir la institución en el corto y mediano plazo que apuntan a conseguir los objetivos y metas propuestas. Las políticas permiten actuar con una visión integral a lo largo del proceso de gestión institucional. Las políticas al igual que los objetivos deben definirse también en referencia a las funciones y áreas de desarrollo educativo.

Características de las políticas

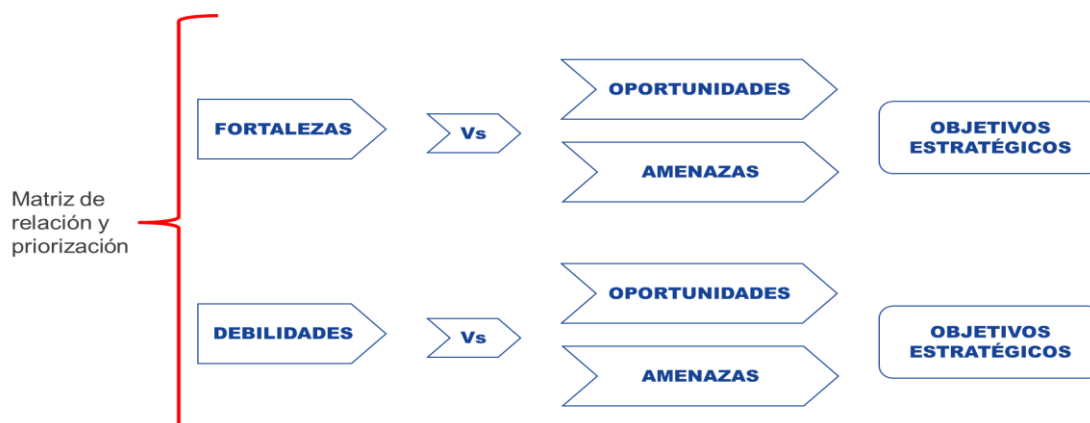
- ✓ Son formuladas por los directivos de la organización a fin de involucrar un compromiso de los niveles superiores de la organización.
- ✓ Se derivan de los objetivos, por tanto, son coherentes con su naturaleza y enunciado.
- ✓ Las políticas están referidas a los aspectos más relevantes del quehacer institucional.
- ✓ Las políticas se plantean para períodos definibles y delimitados previamente con relación a los objetivos formulados.

Matriz de relación y priorización

Para la formulación de los propósitos empresariales (objetivos a Largo Plazo) es necesario realizar un enfrentamiento o relación de los factores internos (fortalezas y debilidades) con los factores externos (oportunidades y amenazas)

Figura 17

Matriz de relación y priorización



Nota: Elaboración propia.



Para ello, es necesario construir la matriz de Relación y Priorización

- ✓ Para interrelacionar fortalezas y oportunidades se pregunta a cada fortaleza ¿Con esta fortaleza se puede aprovechar la primera oportunidad, la segunda, la tercera...?, hasta terminar y así sucesivamente hasta comparar cada fortaleza con todas las oportunidades y en caso afirmativo según la escala asignaremos un puntaje en la intersección correspondiente.
- ✓ Para interrelacionar las fortalezas con las amenazas se preguntará: ¿Con esta fortaleza se puede disminuir o evadir la probable acción de esta amenaza?
- ✓ Para interrelacionar las debilidades con las oportunidades se preguntará: ¿Si elimino esta debilidad, podremos aprovechar esta oportunidad?
- ✓ Para interrelacionar las debilidades con las amenazas se preguntará: ¿Si elimino esta debilidad, podremos disminuir o evadir la probable acción de esta amenaza?
- ✓ Después de concluida la determinación de grados de influencia mutuo o influencias, se suman las coincidencias hacia abajo y hacia la derecha y este procedimiento nos va a dar un número que nos puede ofrecer información muy sorprendente y que permite apreciar objetivamente los factores sobre los cuales es aconsejable actuar para obtener un diseño de desarrollo estratégico más adecuado a las posibilidades de la entidad y en consonancia con las condiciones y fuerzas del entorno.

Metas Institucionales

Es común la confusión entre metas y objetivos. Las metas son la cuantificación del objetivo. La existencia de la meta depende del objetivo. Mientras la meta es una especie de norma cuantitativa, el objetivo es a la vez cual-cuantitativo. Si bien existen grandes metas, por lo general, éstas se utilizan a nivel operativo, a objeto de que se constituyan en el elemento básico de la evaluación del plan, porque a través de ellas se evalúan los objetivos.

Ejemplo de interrelación entre Objetivo y Meta:

Objetivo: Disminuir el nivel de deserción escolar

Meta: Reducir en un 15% el nivel de deserción escolar del plantel, durante el año escolar 2003 - 2004.



ACTIVIDADES PARA DESARROLLAR EN LA UNIDAD 3

1. ¿Qué es la formulación de la estrategia en una empresa?

- a) La implementación de tácticas de ventas.
- b) El proceso de definir la dirección y las acciones necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa.
- c) La evaluación de las operaciones diarias.
- d) La creación de un organigrama.

2. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones describe mejor un objetivo estratégico?

- a) Una tarea diaria asignada a un empleado.
- b) Una meta a largo plazo que guía las acciones de la empresa.
- c) Una revisión anual de desempeño.
- d) Un presupuesto mensual.

3. ¿Cuáles son los tres niveles principales de estrategia en una organización?

- a) Estrategia corporativa, estrategia de negocio, estrategia funcional.
- b) Estrategia de ventas, estrategia de marketing, estrategia de recursos humanos.
- c) Estrategia de producto, estrategia de precios, estrategia de distribución.
- d) Estrategia operativa, estrategia táctica, estrategia logística.

4. ¿Cuál de los siguientes es un tipo de estrategia competitiva?

- a) Estrategia de expansión.
- b) Estrategia de diferenciación.
- c) Estrategia de colaboración.
- d) Estrategia de reducción de costos.

Resuelva el siguiente Crucigrama: Estrategias Empresariales

Verticales:

1. Herramienta utilizada para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización. (5 letras, 4 letras)

3. Nivel de estrategia que se enfoca en la dirección general de la organización y en decisiones a largo plazo. (11 letras)

5. Nivel de estrategia que se centra en cómo competir en un mercado específico. (7 letras)

7. Evaluación de factores internos y externos que afectan a la organización. (15 letras)

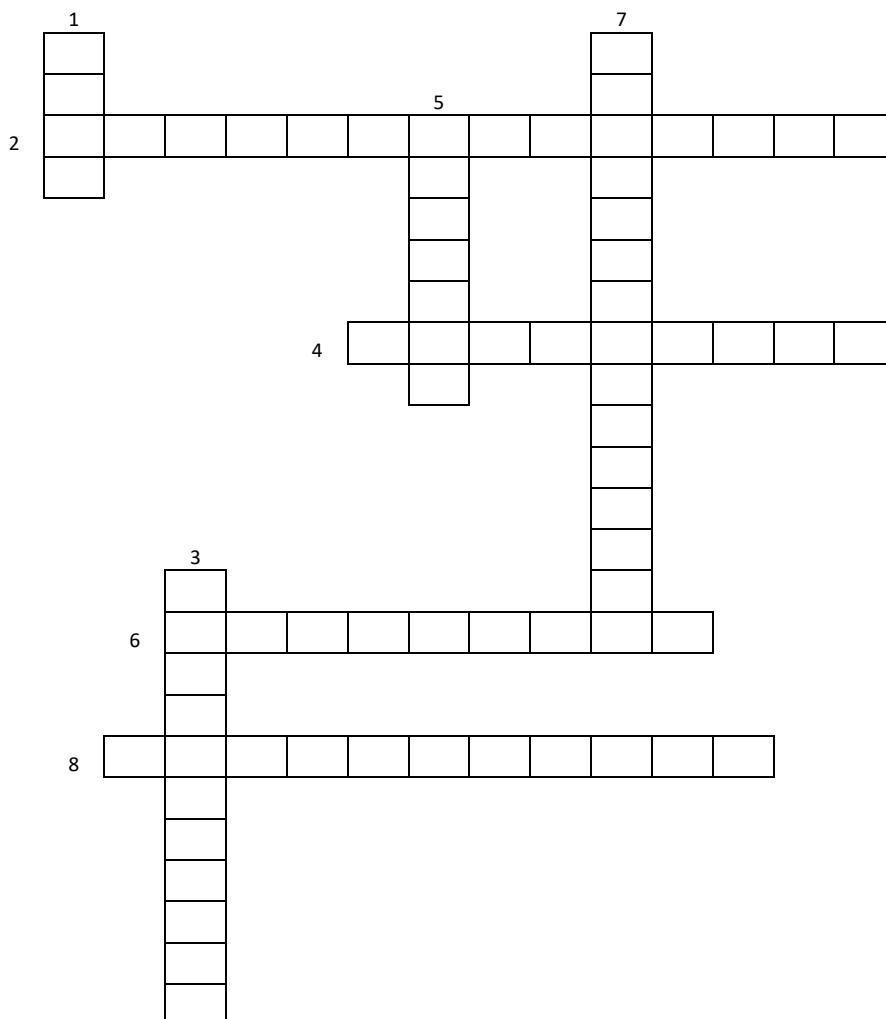
Horizontales:

2. Una estrategia que se enfoca en crear un producto o servicio único para diferenciarse de la competencia. (14 letras)

4. Conjunto de valores y principios que guían las acciones de la empresa. (9 letras)

6. Metas a largo plazo que guían las acciones de la empresa. (9 letras)

8. Proceso de definir la dirección y las acciones necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa. (11 letras)



UNIDAD 4: EVALUACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO

La evaluación y el control estratégico son componentes esenciales del proceso de planificación estratégica, que permiten a las organizaciones medir su desempeño y ajustar sus estrategias para alcanzar sus objetivos de manera eficiente. En esta unidad abordaremos los conceptos, procesos y técnicas clave relacionados con la evaluación y el control estratégico, así como su importancia en la gestión empresarial.

La evaluación estratégica se refiere al proceso de analizar y evaluar el desempeño de una organización en relación con sus objetivos estratégicos. Este proceso incluye la identificación de métricas y criterios de evaluación, la recopilación de datos relevantes, y el análisis de dichos datos para determinar si la organización está en camino de alcanzar sus metas estratégicas.

4.1. Importancia y funciones del control estratégico

El control estratégico implica la implementación de mecanismos para monitorear y corregir el desempeño estratégico de una organización. Esto incluye la identificación de desviaciones de los planes estratégicos y la toma de medidas correctivas para realinear las actividades con los objetivos estratégicos.

La evaluación y el control estratégico son fundamentales para garantizar que una organización permanezca alineada con su misión y visión. A continuación, se destacan algunas razones clave de su importancia:

- ✓ **Adaptación al Cambio:** En un entorno empresarial dinámico, la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado, la tecnología y las regulaciones es crucial. La evaluación y el control estratégico permiten a las organizaciones identificar cambios y ajustar sus estrategias en consecuencia.
- ✓ **Mejora Continua:** La evaluación continua del desempeño estratégico fomenta una cultura de mejora continua dentro de la organización. Al identificar áreas de mejora, las organizaciones pueden implementar cambios que optimicen su eficiencia y efectividad.
- ✓ **Alineación de Recursos:** El control estratégico asegura que los recursos (humanos, financieros y materiales) se utilicen de manera óptima y se alineen con las prioridades estratégicas. Esto evita el desperdicio de recursos y maximiza el rendimiento de la inversión.
- ✓ **Toma de Decisiones Informadas:** La evaluación estratégica proporciona datos y análisis que son esenciales para la toma de decisiones informadas. Los líderes pueden basar sus decisiones en información precisa y actualizada sobre el desempeño organizacional.
- ✓ **Responsabilidad y Transparencia:** La implementación de mecanismos de control estratégico promueve la responsabilidad y la transparencia dentro de la organización.

Los empleados y los gerentes son conscientes de sus responsabilidades y se les puede rendir cuentas por su desempeño.

4.2. Fijación de indicadores

La evaluación estratégica generalmente sigue un proceso sistemático que incluye las siguientes etapas:

- ✓ Selección de Indicadores de Desempeño: Los indicadores clave de desempeño (KPI) son métricas específicas que se utilizan para medir el progreso hacia los objetivos estratégicos. Estos indicadores deben ser relevantes y proporcionar información útil para la toma de decisiones.
- ✓ Recopilación de Datos: La recopilación de datos implica la obtención de información relevante sobre el desempeño de la organización. Esto puede incluir datos financieros, operativos, de mercado, y de satisfacción del cliente, entre otros.
- ✓ Análisis de Datos: Una vez recopilados los datos, se deben analizar para identificar tendencias, patrones y áreas de mejora. Esto puede implicar el uso de herramientas estadísticas y de análisis de datos.
- ✓ Informe y Comunicación: Los resultados del análisis deben ser informados a las partes interesadas relevantes dentro de la organización. La comunicación efectiva de los resultados es crucial para garantizar que se tomen las acciones correctivas necesarias.

A continuación, ejemplos de indicadores financieros:

Tabla 3 *Indicadores financieros*

FACTOR	INDICADORES TÉCNICOS	FÓRMULA
I. LIQUIDEZ	1. Liquidez Corriente	$\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$
	2. Prueba Ácida	$\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios} / \text{Pasivo Corriente}$
II. SOLVENCIA	1. Endeudamiento del Activo	$\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total}$
	2. Endeudamiento Patrimonial	$\text{Pasivo Total} / \text{Patrimonio}$
	3. Endeudamiento del Activo Fijo	$\text{Patrimonio} / \text{Activo Fijo Neto}$
	4. Apalancamiento	$\text{Activo Total} / \text{Patrimonio}$
	5. Apalancamiento Financiero	$(\text{UAI} / \text{Patrimonio}) / (\text{UAI} / \text{Activos Totales})$
III. GESTIÓN	1. Rotación de Cartera	$\text{Ventas} / \text{Cuentas por Cobrar}$
	2. Rotación de Activo Fijo	$\text{Ventas} / \text{Activo Fijo}$
	3. Rotación de Ventas	$\text{Ventas} / \text{Activo Total}$
	4. Período Medio de Cobranza	$(\text{Cuentas por Cobrar} * 365) / \text{Ventas}$
	5. Período Medio de Pago	$(\text{Cuentas y Documentos por Pagar} * 365) / \text{Compras}$
	6. Impacto Gastos Administración y Ventas	$\text{Gastos Administrativos y de Ventas} / \text{Ventas}$
	7. Impacto de la Carga Financiera	$\text{Gastos Financieros} / \text{Ventas}$
IV. RENTABILIDAD	1. Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont)	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) * (\text{Ventas} / \text{Activo Total})$
	2. Margen Bruto	$\text{Ventas Netas} - \text{Costo de Ventas} / \text{Ventas}$
	3. Margen Operacional	$\text{Utilidad Operacional} / \text{Ventas}$
	4. Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	$\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}$
	5. Rentabilidad Operacional del Patrimonio	$(\text{Utilidad Operacional} / \text{Patrimonio})$
	6. Rentabilidad Financiera	$(\text{Ventas} / \text{Activo}) * (\text{UAI} / \text{Ventas}) * (\text{Activo} / \text{Patrimonio}) * (\text{UAI} / \text{UAI}) * (\text{UN} / \text{UAI})$

UAI: Utilidad antes de Impuestos
 UAIi: Utilidad antes de Impuestos e Intereses
 Utilidad Neta: Después del 15% de trabajadores e impuesto a la renta
 UO: Utilidad Operacional (Ingresos operacionales - costo de ventas - gastos de administración y ventas)

Nota: Elaboración propia.

El control estratégico es un proceso continuo que implica varias etapas clave:

Monitoreo del Desempeño: El monitoreo constante del desempeño es crucial para detectar desviaciones y problemas potenciales a tiempo. Esto implica la revisión regular de los indicadores clave de desempeño y la comparación con los objetivos establecidos.

Evaluación de Desviaciones: Una vez identificadas las desviaciones, se debe evaluar su impacto y la causa raíz de las mismas. Esto puede implicar el análisis de factores internos y externos que afectan el desempeño.

Toma de Acciones Correctivas: Basándose en la evaluación de las desviaciones, se deben tomar acciones correctivas para realinear el desempeño con los objetivos estratégicos. Esto puede implicar ajustes en las estrategias, la reasignación de recursos, o cambios en los procesos operativos.

Revisión y Ajuste de Estrategias: El control estratégico no solo implica la corrección de desviaciones, sino también la revisión y ajuste de las estrategias a la luz de nuevos datos y cambios en el entorno. Esto asegura que las estrategias permanezcan relevantes y efectivas.

La evaluación y el control estratégico son componentes críticos de la planificación estratégica, que permiten a las organizaciones medir su desempeño, identificar áreas de mejora y ajustar sus estrategias para alcanzar sus objetivos. A través de un proceso sistemático y el uso de técnicas y herramientas adecuadas, las organizaciones pueden asegurar su competitividad y éxito a largo plazo. A pesar de los desafíos, la implementación efectiva de la evaluación y el control estratégico proporciona beneficios significativos en términos de adaptabilidad, mejora continua, alineación de recursos, toma de decisiones informadas, y responsabilidad organizacional.

ACTIVIDADES PARA DESARROLLAR EN LA UNIDAD 4

1. **¿Cuál de las siguientes es una razón clave para la importancia del control estratégico en una organización?**
 - a) Reducir los costos de producción.
 - b) Asegurar la alineación de recursos con las prioridades estratégicas.
 - c) Incrementar la satisfacción del cliente a corto plazo.
 - d) Mejorar la apariencia física de las instalaciones.

2. **¿Qué son los indicadores clave de desempeño (KPI) en el contexto de la evaluación estratégica?**
 - a) Métricas generales que se usan en todas las áreas de la organización.
 - b) Datos financieros únicamente.

- c) Métricas específicas utilizadas para medir el progreso hacia los objetivos estratégicos. d) Herramientas para evaluar la satisfacción de los empleados.

3. ¿Cuál de las siguientes es una etapa clave en el proceso de control estratégico?

- a) Establecimiento de un presupuesto anual.
b) Evaluación de desviaciones en el desempeño.
c) Contratación de nuevos empleados.
d) Diseño de nuevos productos.

4. ¿Cuál de los siguientes es un beneficio significativo de la evaluación estratégica para las organizaciones?

- a) Incrementar el inventario de productos.
b) Promover la responsabilidad y la transparencia dentro de la organización.
c) Reducir la carga de trabajo de los empleados.
d) Mejorar la publicidad y el marketing de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- **Bibliografía básica (biblioteca virtual)**

Rodríguez, E. M. (2016). *Planificación estratégica: fundamentos y herramientas de actuación*. Editorial Brujas.

<https://doi.org/https://elibro.net/en/lc/aitec/titulos/78217>

Pizzi, C. M. (2021). *Planeamiento estratégico: control de gestión sustentable: creando pymes con futuro*: (1 ed.). SB Editorial.

<https://elibro.net/en/lc/aitec/titulos/223264>

- **Bibliografía complementaria**

Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw-Hill.

Biblioteca Virtual Universal. (02 de Mayo de 2024). *El Arte de la Guerra*.

<https://biblioteca.org.ar/libros/656228.pdf>

Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones*.

México: Mc Graw Hill Education.

[https://web.instipp.edu.ec/Libreria/libro/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto%20\(3\).pdf](https://web.instipp.edu.ec/Libreria/libro/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto%20(3).pdf)

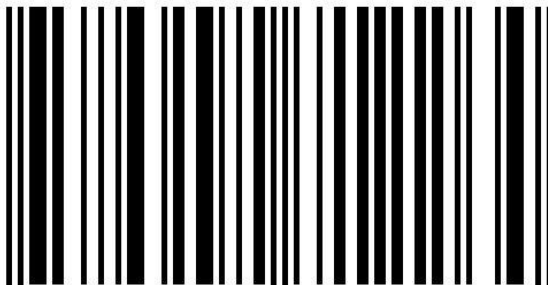
- Diario El Universo. (03 de Mayo de 2024). El Método del Caso: Aprendiendo con situaciones empresariales reales. p. 1.
<https://www.eluniverso.com/vida/2017/07/26/nota/6299545/metodo-caso-aprendiendo-situaciones-empresariales-reales/>
- Drucker, P. (2010). *The Practice of Management*. Harper Collins.
[https://doi.org/ISBN 0062005448, 9780062005441](https://doi.org/ISBN%20062005448,9780062005441)
- Nestlé Ecuador S.A. (06 de Mayo de 2024). *Nestlé anuncia sus compromisos para 2020 y a largo plazo, en apoyo a los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://www.nestle.com.ec/es/media/noticiasnestle/anuncio-compromisos-2020#:~:text=Los%20objetivos%20a%20largo%20plazo,medioambiente%20cero%20en%20nuestras%20operaciones>
- Organización de las Naciones Unidas ONU. (05 de Mayo de 2024). *Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*.
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>
- Porter, M. (1997). Competitive Strategy. *Measuring Business Excellence*, 1(2), 12-17. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/eb025476>
- Rodríguez, E. M. (2016). *Planificación estratégica: fundamentos y herramientas de actuación*. Editorial Brujas.
<https://doi.org/https://elibro.net/en/lc/aitec/titulos/78217>
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper.
- Tzu, S. (2008). *El Arte de la Guerra*. México: Editorial Porrúa.
<https://doi.org/978-607-09-0018-1>

ATEC  **INSTITUTO SUPERIOR
UNIVERSITARIO**
ALMIRANTE ILLINGWORTH

GUIA DE ESTUDIO

Planificación estratégica

ISBN: 978-9942-7122-6-4



9 789942 712264