

**DISEÑO Y MONTAJE DE LA ASIGNATURA DE ADMINISTRACIÓN  
ESTRATÉGICA EN LA HERRAMIENTA LEARNING SPACE**

**ELIZABETH SUSANA LINARES ROA**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE INGENIERÍA Y ADMINISTRACIÓN  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
BUCARAMANGA  
2008**

**DISEÑO Y MONTAJE DE LA ASIGNATURA DE ADMINISTRACIÓN  
ESTRATÉGICA EN LA HERRAMIENTA LEARNING SPACE**

**ELIZABETH SUSANA LINARES ROA**

**Proyecto para optar el título de Ingeniera Industrial**

**Director**

**Ing. JACQUELINE SANTAMARÍA VALBUENA**

**Docente Facultad de Ingeniería Industrial**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE INGENIERÍA Y ADMINISTRACIÓN  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
BUCARAMANGA**

**2008**

Nota de Aceptación

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Bucaramanga, Septiembre 10 de 2008

## CONTENIDO

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	5
<b>1. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA</b>	8
1.1 PROBLEMA	8
<b>2. OBJETIVOS</b>	11
2.1 OBJETIVO GENERAL	11
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
<b>3. ANTECEDENTES</b>	13
<b>4. JUSTIFICACIÓN</b>	17
<b>5. MARCO TEÓRICO</b>	20
5.1 EDUCACIÓN VIRTUAL	20
5.2 E-LEARNING SPACE	23
5.2.1 Generalidades de la estructura Learning Space	25
5.2.2 Servidor Core	25
5.2.3 Servidor Collaboration	28
5.3 INTEGRACIÓN E- LEARNING Y EL APRENDIZAJE EN EL SALÓN DE CLASES	29

<b>6. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>31</b>
<b>7. MARCO TEÓRICO DISCIPLINAR</b>	<b>33</b>
<b>8. DISEÑO METODOLÓGICO</b>	<b>35</b>
<b>8.1 PLANEACIÓN ACADÈMICA</b>	<b>35</b>
<b>8.2 CONSTRUCCIÒN DEL MATERIAL EDUCATIVO</b>	<b>35</b>
<b>8.2.1 Imágenes y montaje de la herramienta</b>	<b>37</b>
<b>9. CONCLUSIONES</b>	<b>45</b>
<b>10. RECOMENDACIONES</b>	<b>47</b>
<b>BIBLIOGRAFÌA</b>	<b>49</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>51</b>

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
<b>Figura 1. Modos de aprendizaje y retención</b>	<b>13</b>
<b>Figura 2. Comparación de costos, tempo y nivel de aprendizaje</b>	<b>13</b>
<b>Figura 3. Estrategia virtual A-aprender</b>	<b>22</b>
<b>Figura 4. Entrada</b>	<b>39</b>
<b>Figura 5. Fondo</b>	<b>40</b>
<b>Figura 6. Listado Submenús</b>	<b>40</b>
<b>Figura 7 Ilustración de Contenidos</b>	<b>41</b>
<b>Figura 8. Botón volver sin pulsar</b>	<b>42</b>
<b>Figura 9. Botón volver sobre</b>	<b>42</b>
<b>Figura 10. Reporte auto-evaluación</b>	<b>43</b>

## RESUMEN

**TITULO:** DISEÑO Y MONTAJE DE LA ASIGNATURA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LA HERRAMIENTA LEARNING SPACE.

**AUTOR:** ELIZABETH SUSANA LINARES ROA

**FACULTAD:** INGENIERÍA INDUSTRIAL

**DIRECTOR:** JACQUELINE SANTAMARÍA VALBUENA

**PALABRAS CLAVES:** PLANEACIÓN, ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, VENTAJA COMPETITIVA, OBJETIVOS, ESTRATEGIAS, COMPETENCIAS, GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

El presente proyecto, contiene la herramienta Learning Space en un formato digital donde explica todos los contenidos de la asignatura de forma didáctica y clara, teniendo como finalidad proporcionar un método de enseñanza para la educación con mayor accesibilidad para cualquier persona, lo cual hace que se utilicen herramientas adicionales de apoyo a las clases presenciales y de esta forma generar competencias en los estudiantes, mejorando el proceso de aprendizaje.

En el proyecto se adjunta un formato digital de la herramienta, donde se distribuyen los temas de la asignatura en cinco módulos, cada uno con una temática específica, donde se encuentran conceptos claros del programa: Introducción Estratégica, Diagnóstico Organizacional, Direccionamiento Estratégico, Estrategia en todos los niveles de la organización, Elección, Implementación y Control de la estrategia.

De acuerdo a lo anterior, el proyecto fue ejecutado por medio de un diseño metodológico sencillo, el cual consta de las siguientes etapas: planeación, formación y capacitación, desarrollo, prueba e implementación de la herramienta. Estas llevan a la conclusión y cumplimiento del objetivo general del proyecto DISEÑO Y MONTAJE DE LA ASIGNATURA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LA HERRAMIENTA LEARNING SPACE y a su vez de sus objetivos específicos.

El desarrollo de esta herramienta tecnológica para el auto-aprendizaje fue una experiencia enriquecedora tanto en los conocimientos técnicos y teóricos de la propia asignatura, lo cual permitió el crecimiento en el desempeño como futura profesional de la Ingeniería Industrial, incrementando las habilidades que llevan a generar competencias y utilizar adecuadamente las TICs. Por otra parte, constituye un aporte al fomento de la educación globalizada para la Universidad Pontificia Bolivariana, para continuar mejorando la educación profesional que se le ofrece a los nuevos integrantes de la Universidad.

## **ASBSTRAC**

**TITLE:** DESING AND ASSEMBLY OF THE ASSIGNING STRATEGIC ADMINISTRATION IN THE LEARNING SPACE TOOL.

**AUTOR:** ELIZABETH SUSANA LINARES ROA

**FACULTY:** INGENIERÍA INDUSTRIAL

**MANAGER:** JACQUELINE SANTAMARÍA VALBUENA

**KEYS WORDS:** TO PLAN, ADMINISTRATION STRATEGIC, COMPETITIVE ADVANTAGE, OBJECTIVES, STRATEGIES, COMPETITIONS AND UNDERSTANDING ACTION.

The present project, contain the LEARNING SPACE tool in a digital format where explain all the assignment contained and the clear didactic form, and finally have a method of teach for the education with mayor accessibled for anybody person, and the people use additional tools to support the presentials classes in the other ways to generation competitions in the students for the better apprenticeship.

In the project include a digital format tool, where make a distribution subjects of the assignment in five modules , each one with a specific thematic , where the people see a clear concepts of the program Strategic Introduction, Organizational Diagnostic, Strategic Directionality, Strategy in all the organizations levels, election and Implementation and Control of the strategic

In according of the above mentioned the project was executed throught a design easy with the following stage: To Plan, Formation and Capacitation, Development, Implementation proof of the tool. These stages carry accomplishment of the general objectives of the project DESING AND ASSEMBLY OF THE ASSIGNING STRATEGIC ADMINISTRATION IN THE LEARNING SPACE TOOL and the specific objectives.

The thecnological and development of this tool for the auto-apprenticeship it was a special experience in theorics and techniques inform of the assignment let to increase and development as a future profesional of the Industrial Engineering incrementing habilities and these generating competitions and they have to use the TICS, and the other way to give a contribution and the globalization education promotion for the PONTIFICIA BOLIVARIANA UNIVERSITY and to be continue the profesional education for the new people in the University.

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo de competencias, habilidades, aptitudes y conocimientos en los estudiantes, debe ir dirigido al eficiente desempeño como profesionales, donde puedan enfrentar con éxito los desafíos de un mundo en constante cambio y acelerada evolución. Como bien se sabe, las tecnologías de comunicación e información (TICs) y la gestión del conocimiento, han permitido por medio de herramientas como lo son el Internet, videos, multimedia y redes que se encargan de divulgar la información, proporcionar recursos, para que el proceso educativo y formativo en los estudiantes sea cada vez más eficaz. De esta manera se denota la importancia de la educación virtual y el uso de las herramientas por medio de la Web, las cuales fomentan el uso intensivo de las TICs.

El E-LEARNING, es una herramienta que proporciona información rápida, actualizada, didáctica, ilustrada y auto-contenida, siendo esta un sistema de aprendizaje donde su implementación se basa en el Internet, que permite al estudiante aprender de forma independiente, sin límite de horario o geográfico, con diversos beneficios.

La UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA, buscando mejorar las competencias y la competitividad de los estudiantes, ha incorporado esta tecnología en el diseño y montaje de los cursos académicos en la plataforma del LEARNING SPACE. Es por eso, que con el objetivo de fortalecer y mejorar el proceso de aprendizaje en los estudiantes por medio de nuevas estrategias educativas, en el programa de Ingeniería Industrial es importante el diseño y montaje del curso de Administración Estratégica.

Teniendo en cuenta lo anterior, este proyecto se lleva a cabo de la siguiente manera: comenzando por la recopilación de la información de distintas fuentes como lo son libros, Internet, artículos en revistas y asesoría de docentes relacionados con el tema del proyecto, después de haber indagado y organizado la información recopilada, se realizó una capacitación para diseñar y montar la herramienta Learning Space, la cual se distribuye en las siguientes etapas que finalmente cumplen con el objetivo de este proyecto: Planeación, Desarrollo, Prueba e Implementación.

## 1. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

### 1.1 PROBLEMA

La educación de hoy en día está enmarcada en la generación de competencias, gestión del conocimiento, teoría versus práctica, tecnología, innovación, entre otras.

La actual metodología de enseñanza tanto para clases presenciales como virtuales, se basa en estos conceptos para proporcionar al estudiante una educación más integral, haciendo uso de diversos medios de comunicación, los cuales permiten que hoy en día la educación sea de mayor accesibilidad para cualquier persona.

Debido a esto, es relevante el concepto de la Administración o Gestión del Conocimiento, en inglés Knowledge Management (KM), el cual gesta sus bases en los 80`s pero es hasta los 90`s que se populariza en el ámbito organizacional, teniendo en cuenta que el conocimiento es la información interpretada por el personal, el cual se transmite en forma de pirámide. Según Karl Erich Sveiby, el concepto de la gestión del conocimiento es “el arte de crear valor a partir de los activos intangibles, representados en clientes, proveedores y en el conocimiento de las personas que es tácito, compartido, dinámico y relevante para la empresa”. Otro concepto que facilita su entendimiento es el del autor Kermally (2001), “la gestión del conocimiento simplemente significa localizar, transferir y utilizar el conocimiento dentro de la organización, cualquiera sea el lugar donde él resida”.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> SOLANO, Claudia. Gestión del conocimiento, desafío de la educación, p. 8

La Gestión del Conocimiento en el ámbito educativo permite capitalizar el saber producto de los procesos académicos como la investigación, docencia y la extensión. Este concepto a su vez permite, aprovechar las herramientas establecidas en la Web, como solución tecnológica que permiten transmitir el conocimiento o el capital intelectual, donde se desarrollan espacios institucionales que permiten que el alumno y maestro, interactúen desarrollando y fortaleciendo competencias para su progreso como profesional por medio del aprendizaje virtual<sup>2</sup>.

En este orden de ideas, y teniendo en cuenta que el E-Learning es un sistema de aprendizaje, diseñado tanto para clases autorreguladas como para clases dirigidas por un docente, y a su vez propendiendo en gestionar el conocimiento porque de este modo el estudiante hace uso de sus capacidades y genera competencias, según esto se hace énfasis en la utilización del E-LEARNING como herramienta, para generar competencias y mejorar el proceso de aprendizaje en los estudiantes de la asignatura de Administración Estratégica, del programa de Ingeniería Industrial de la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga, aportando a su formación y desempeño como Ingenieros Industriales.

Todo el trabajo interactivo se realiza a través del navegador o de las herramientas tecnológicas que la Universidad Pontificia Bolivariana posee, lo cual facilitan el proceso de aprendizaje para los estudiantes. Teniendo un conocimiento previo del concepto, se presentan los beneficios y la importancia que proporciona este proyecto a los estudiantes, como lo son:

- ✓ Interacción teórica – práctica de los estudiantes con los distintos contenidos de la asignatura.
- ✓ Generar competencias para el desempeño de su vida profesional y así mismo fortalecer las ya existentes.

---

<sup>2</sup> *Ibíd.*, p.6

- ✓ Genera cuestionamiento e investigación en el estudiante, según los temas a estudiar en la herramienta del LEARNING SPACE.
- ✓ Permite que la universidad tenga una ventaja competitiva frente a otras y esté evolucionando de forma innovadora en la educación.
- ✓ Permite que el aprendizaje sea a la hora que el estudiante lo decida, porque utiliza el sistema por medio de Internet y no requiere de grandes desplazamientos.
- ✓ Facilita que el estudiante prepare el tema con anticipación a la clase.
- ✓ Facilita que el docente evalúe de forma eficaz y eficiente los conocimientos de cada estudiante.
- ✓ Establece una red de distribución de conocimiento más eficaz.
- ✓ Mejora la comunicación entre todos los participantes, docentes, estudiantes, etc.<sup>3</sup>

La Administración Estratégica es la asignatura escogida como problema a tratar en este proyecto, debido a su importancia en el plan de estudios y en el desempeño del Ingeniero Industrial, debido a su gran incidencia en el campo de acción profesional, sobre todo en el ámbito organizacional. Debido a esto es de suma importancia que los estudiantes de octavo semestre de Ingeniería Industrial de la Universidad Pontificia Bolivariana, tengan libre acceso a un método de auto-aprendizaje de modo rápido y ágil, donde se desarrollan competencias.

A su vez esta asignatura posee un campo de acción, el cual es de gran afinidad con el autor del proyecto, debido al enfoque y aplicabilidad en una organización.

---

<sup>3</sup> E-Learning como herramienta para la gestión del conocimiento en empresas de construcción. J.Mendez. Universidad de los Andes. Disponible en <http://dspace.uniandes.edu.co:5050/dspace/bitstream/1992/922/1/Balkema+Juan+Manuel+Mendez+27ENE06.pdf>. Recuperado el 12 marzo 2008

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

- Diseñar y hacer el montaje de la asignatura de ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA en la herramienta del LEARNING SPACE, dirigida a los estudiantes de Ingeniería Industrial de la UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Proponer un modelo del material educativo en el LEARNING SPACE, que facilite la comprensión del estudiante en relación a los temas de la asignatura.
- Estructurar los temas de la asignatura por módulos, para su montaje en la herramienta del LEARNING SPACE.
- Generar aplicabilidad en casos de empresas regionales, nacionales e internacionales que relacionen los conceptos de la asignatura para que de esta forma sea más fácil el aprendizaje y entendimiento de los distintos conceptos vistos.
- Elaborar e implementar medios de apoyo como talleres, casos, mapas conceptuales, entre otras herramientas que permitan que el E-Learning sea

más interactivo y de esta forma despierte el interés y la participación activa del estudiante y donde ellos puedan resolver inquietudes.

- Implementar una metodología donde el docente evalúe los contenidos de la materia de forma rápida por medio del LEARNING SPACE.
- Proporcionar información rápida, actualizada, didáctica, ilustrada, flexible y eficiente por medio de la herramienta del LEARNING SPACE.
- Promover el uso de las TICs por medio de una herramienta tecnológica como lo es el LEARNING SPACE.

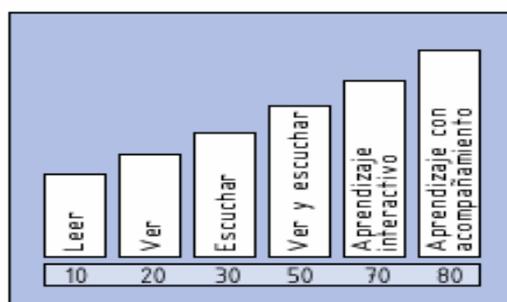
### 3. ANTECEDENTES

El inicio del aprendizaje virtual se da aproximadamente en noviembre de 1997. El Departamento de Defensa de los Estados Unidos y la Oficina de Políticas de Ciencia y Tecnología lanzaron el organismo Advanced Distributed Learning (ADL), cuyo objetivo era proveer acceso a la educación y capacitación de la más alta calidad apropiada a todas aquellas personas que lo requerían, independientemente del lugar o la hora. Adicionalmente se buscaba acelerar el desarrollo en gran escala de software y sistemas de aprendizaje dinámicos y estimular el mercado para estos productos (ADL, 2004).<sup>4</sup>

A cerca del método de aprendizaje virtual, a continuación se ilustran los resultados de estudios realizados por el Centro del Conocimiento Logístico GS1 Colombia:<sup>5</sup>

**1. Figura: Modos de Aprendizaje y Retención**

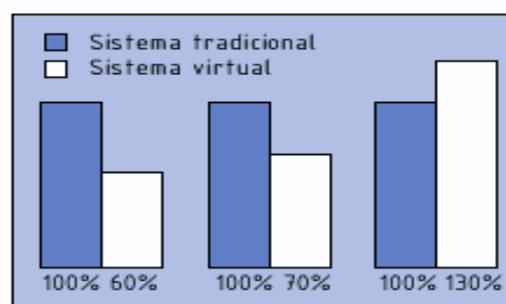
**MODOS DE APRENDIZAJE Y RETENCIÓN**



Fuente: Lance Dublin Consulting

**2. Figura: Comparación de Costos-Tiempo y Nivel de Aprendizaje**

**COMPARACIÓN DE COSTOS-TIEMPOS Y NIVEL DE APRENDIZAJE**



Fuente: Lance Dublin Consulting

<sup>4</sup> Ibíd., p2

<sup>5</sup> Antecedentes de E-Learning en el mundo. Disponible en <<http://www.a-prenderiac.com/esp/aprendiendo/estrategiavirtual.asp>>. Recuperado el 10 marzo 2008.

Se puede observar que el método de aprendizaje virtual tiene más ventajas que el método tradicional, respecto a costos, modos de retención y nivel de aprendizaje, entre otras variables que intervienen en este método.

El tema no simplemente se ha dado en Estados Unidos. En el año 1996 se aplicó entre las universidades de Europa, Asia, Norteamérica, Canadá, Oriente Medio y como se muestra a continuación en Colombia<sup>6</sup>.

➤ **La educación en Colombia con base en herramientas virtuales**

La educación superior o profesional en Colombia, su evolución, situación y su presente perspectiva de desarrollo, se ven afectadas por dos variables claves: *Espacio y Tiempo*, en un contexto tecnológico el cual ha obligado a las instituciones de Educación Superior a plantear esquemas y estrategias con el fin de ir al ritmo de un mundo cambiante y globalizado. Gracias a que el mundo está en constante cambio, la tecnología y las redes informáticas o Tecnología de Comunicación e Información (TICs), eliminan la necesidad de que los participantes de una misma actividad estén en el mismo espacio y tiempo, por ende hoy en día se encuentra la oferta de programas académicos a distancia.

Existen diversas aplicaciones, una de ellas es la aplicación que permite procesos pedagógicos más atractivos, dinámicos colaborativos y eficaces. Sin duda alguna, estas presentan las mayores perspectivas, puesto que inciden directamente sobre la transformación de la planeación y práctica pedagógica y sobre un cambio profundo en las mismas instituciones de la educación superior.

Estas transformaciones proporcionan nuevos recursos y a la vez, exigen el desarrollo de habilidades indispensables tanto para la vida profesional como para la cotidiana. Se requieren profesionales con capacidad para: buscar información

---

<sup>6</sup> Contextualización de la educación virtual en Colombia. Donna Zapata Z. Disponible en <<http://docencia.udea.edu.co/vicedocencia/documentos/pdf/DocumentoICFES.pdf>>. Recuperado en 10 abril 2008.

con sentido crítico y aplicarla a la solución de problemas, innovar, enfrentar problemas diferentes diariamente, utilizar la tecnología para mejorar su calidad de vida y su rendimiento, comunicarse por medios electrónicos, integrarse a las comunidades científicas en su área de saber, aprender en forma autónoma durante toda la vida, adaptarse a los acelerados cambios del mundo moderno, utilizar más de un idioma, conocer y valorar otras culturas, etc, estas habilidades son aplicables y generadas por el uso del Learning Space<sup>7</sup>.

El Learning Space y la educación virtual van muy de la mano con la tecnología y la evolución, tanto en conocimiento como en las herramientas para transmitirlo. Debido a esto "la Agenda de Conectividad es una política de Estado que busca lograr que Colombia pertenezca a la sociedad del conocimiento a través de la masificación del uso de las TICs y con ello aumentar la competitividad del sector productivo, modernizar las instituciones privadas y de gobierno, y socializar el acceso a la información. Esta política fue aprobada mediante documento *Conpes* 3072 del 9 de febrero de 2000 y lanzada por el Presidente de la República el 14 de marzo de 2000".<sup>8</sup>

Se han citado algunos datos de gran importancia que revelan la utilización de las nuevas tecnologías en el ámbito educativo, lo cual ha dado paso a la utilización de términos como E-Learning y aprendizaje on-line, educación virtual, exponiendo claras ventajas, como son:

- La extensión del aprendizaje más allá del salón de clases.
- El contacto en cualquier momento entre profesor y alumno, incluso entre alumnos.
- La fácil inclusión de otros recursos al curso.

---

<sup>7</sup> *Ibíd.*, p 20

<sup>8</sup> Contextualización de la educación virtual en Colombia. Donna Zapata Z. Disponible en *Ibíd.*, p5. <www.agenda.com, 2002>. Recuperado 20 marzo 2008.

- El incremento de la responsabilidad de comunicación de los estudiantes, entre otros.<sup>9</sup>

➤ **La educación en la UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA (UPB) con base en herramientas virtuales**

La Universidad Pontificia Bolivariana seccional Bucaramanga, comenzó a manejar el proceso de enseñanza y aprendizaje de materias por medio de la herramienta LEARNING SPACE en el año 2000.

Hoy en día la Universidad se preocupa por implementar esta herramienta y cuenta con 74 cursos en la plataforma del E-Learning Space, de distintas carreras como Ingeniería Industrial, Ingeniería Civil, Ingeniería Ambiental, Ingeniería Electrónica y Comunicación Social.<sup>10</sup>

La Universidad tiene un Departamento de Nuevas Tecnologías, este proporciona la capacitación y pone a disposición del estudiante que desee llevar a cabo esta clase de proyectos y los recursos necesarios para su ejecución.

Realmente la Universidad Pontificia Bolivariana, brinda gran importancia en la educación de hoy en día, el uso de las TICs, generar competencias, gestionar el conocimiento y hacer uso de las herramientas tecnológicas para el apoyo de la formación, aprendizaje y enseñanza de las personas, docentes, estudiantes y administrativos, con el objetivo de incentivar la investigación, generando sólidas bases para el desempeño de cada profesional.

---

<sup>9</sup> E-Learning como herramienta para la gestión del conocimiento en empresas de construcción. J.Mendez. Universidad de los Andes. Disponible en <http://dspace.uniandes.edu.co:5050/dspace/bitstream/1992/922/1/Balkema+Juan+Manuel+Mendez+27ENE06.pdf>. . Recuperado el 12 marzo 2008

<sup>10</sup> DEPARTAMENTO DE NUEVAS TECNOLOGÍAS. Universidad Pontificia Bolivariana.

#### 4. JUSTIFICACIÓN

La Universidad Pontificia Bolivariana enfatiza en el desarrollo de habilidades competitivas en el estudiantado dentro del proceso de formación, las cuales les permitan enfrentar con seguridad y suficiencia los problemas de la sociedad. La gestión del desarrollo de competencias es un compromiso que le permite generar habilidades que ayudan a gestionar eficazmente la productividad en el autoaprendizaje y a su vez en el desempeño de los estudiantes por medio de estrategias de aprendizaje que crean y sostengan valor al desempeño profesional del Ingeniero Industrial.

A medida que evoluciona el mundo y se generan cambios en todos los sentidos, la educación se proyecta de tal forma que la tecnología, la información y la comunicación se complementan para diseñar nuevas herramientas que agreguen valor a la formación profesional de los estudiantes de hoy en día, el cual podrá enfrentar con éxito los desafíos de un mundo en constante y acelerada evolución.

Es por esto de gran importancia resaltar el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Pontificia Bolivariana, donde clarifica en sus objetivos académicos el promover, estimular y consolidar la labor investigativa y de producción intelectual, fomentando el uso de nuevas TICs y software especializado en los procesos académicos y de docencia. Debido a esto, este proyecto es consecuente con los propósitos establecidos en el Proyecto Educativo Institucional y proporciona una herramienta como lo es el LEARNING SPACE con el diseño y montaje de la asignatura de Administración Estratégica, la cual permite al estudiante realizar autoaprendizaje con el fin de ser más eficiente y

efectivo, gestionar el conocimiento y generar y fortalecer competencias e implementar las nuevas TICs.

Por otro lado, el proyecto incrementa la oferta de cursos virtuales como apoyo a la educación presencial que es el sistema de aprendizaje de la Universidad Pontificia Bolivariana y es una acción estratégica del Departamento de Nuevas Tecnologías donde se lideran procesos que fortalecen y mejoran el proceso de aprendizaje de los estudiantes, por medio de nuevas estrategias educativas como las TICs.<sup>11</sup>

Por ende la creación del curso virtual de la asignatura de Administración Estratégica en el E-Learning Space es fundamental ya que esta área es puntual en la formación del Ingeniero Industrial y uno de los tantos beneficios de este proyecto es permitir desarrollar competencias en los estudiante al tener interacción con la herramienta del E-Learning Space y poner en práctica sus conocimientos adquiridos en el aula de clase y de esta forma se garantiza un valor agregado al curso de Administración Estratégica, el cual es combinar los distintos sistemas de aprendizaje y apuntar a los objetivos del Proyecto Educativo Institucional y de la Universidad Pontificia Bolivariana, haciendo que el estudiante adquiera los conocimientos y genere competencias para su óptimo desempeño como profesional y estudiante, sin desconocer que las clases presenciales y magistrales en el aula son dedicadas a las discusiones, talleres, dudas, observaciones y demás metodologías que requieren la presencia física del estudiante y docente.

Es realmente importante hoy en día realizar aportes significativos y el valor agregado de este proyecto se basa en el concepto del Ingeniero Industrial, como factor integrador de todos los aspectos de la organización y a su vez se encarga de realizar el proceso de gestionar el conocimiento y transmitirlo por medio de estrategias tecnológicas u objetos de aprendizaje.

---

<sup>11</sup> Plan de desarrollo 2005-2009 de la Universidad Pontificia Bolivariana, Bucaramanga. Consejo Directivo Seccional. Junio 2005. P, 22, 37

El proyecto tiene como misión generar competencias a través del autoaprendizaje y poder interactuar de una manera más práctica con la teoría vista en el aula de clases y con las nuevas TICs, donde es muy importante la interacción del estudiante. Esta misión se cumple por medio de la herramienta del LEARNING SPACE, ya que el aprendizaje se basa en la investigación previa en el aula de clases.

## 5. MARCO TEÓRICO

Para clarificar lo que se menciona a continuación, el marco teórico consta de un contenido analizado y desarrollado a través de este proyecto con los temas anteriormente planteados.

A continuación se referencia los conceptos más relevantes, para facilitar la comprensión de este proyecto:

### 5.1 EDUCACIÓN VIRTUAL<sup>12</sup>

Las TICs buscan mejorar la competitividad, respecto a las variables del factor de Tecnologías de la Información y Comunicaciones de acuerdo con el Foro Económico Mundial, relacionadas con el uso y capacitación en comunicaciones y tecnologías de información. Para ello se desarrollan proyectos y/o acciones concretas y se ha definido un norte para lograr la sinergia entre los sectores interesados (público, privado, academia y sociedad civil). El Internet es una de las herramientas más difundidas a nivel mundial con diversas funciones, comunicación con distintas personas y búsqueda de información. El Internet, algunas veces llamado simplemente "**La Red**", es un sistema mundial de redes de computadoras, un conjunto integrado por las diferentes redes de cada país del mundo, por medio del cual un usuario en cualquier computadora puede, en caso de contar con los permisos apropiados, acceder información de otra computadora y poder tener inclusive comunicación directa con otros usuarios en otras computadoras.

---

<sup>12</sup> [http://www.coordinadora.com/nuevo\\_sitio/php/ampliar\\_info.php?submenu=5&seccion=5&clave=articulos&id=35](http://www.coordinadora.com/nuevo_sitio/php/ampliar_info.php?submenu=5&seccion=5&clave=articulos&id=35)

Hoy en día, el Internet es un medio de comunicación pública, cooperativa y autosuficiente en términos económicos, accesible a cientos de millones de personas en el mundo entero. Físicamente, el Internet usa parte del total de recursos actualmente existentes en las redes de telecomunicaciones.

Técnicamente, lo que distingue al Internet es el uso del protocolo de comunicación llamado TCP/IP (Transmission Control Protocol/Internet Protocol).

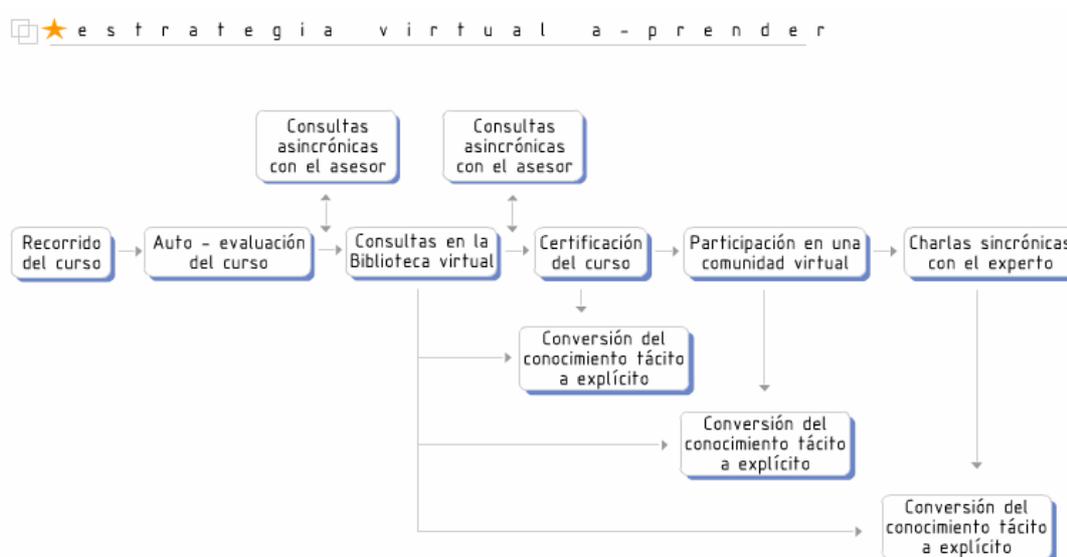
Haciendo uso de este medio de comunicación pública (el Internet), se utiliza el E-Learning como una estrategia educativa para la “GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO”, que le da un nuevo giro a los procesos de formación presencial en las distintas entidades educativas por medio de las TICs, las cuales generan en las Instituciones Educativas gran empatía hacia el progreso de la educación y la ventaja competitiva que como entidad educativa tiene a diferencia de otras a nivel nacional y/o regional en acogerse a esta herramienta y gestionar su uso.

El aprendizaje virtual es efectivo y para lograrlo, se puede enfocar una estrategia en equilibrar las siguientes variables:

- **Tiempo:** El usuario puede estudiar a la hora que desee hacerlo.
- **Velocidad:** El ritmo del aprendizaje lo determina el usuario.
- **Profundidad:** Las herramientas virtuales son complementarias y el sistema le permite combinarlas, logrando profundizar su nivel de aprendizaje hasta donde el usuario desee.

El aprendizaje virtual tiene una estrategia la cual se muestra en el siguiente gráfico:

3. Figura: Estrategia Virtual A-Prender



**Fuente:** Disponible en: <http://www.a-prenderiac.com/esp/aprendiendo/estrategiavirtual.asp>. Recuperado el 10 marzo 2008.

En el gráfico se muestra cómo la educación virtual es eficaz y cuál es la metodología que debe utilizar el estudiante para que resulte de esta manera. Comenzando por la asignación de un docente para cada curso, las cuales son asesorías a cualquier hora, se dan a conocer los temas, conceptos y demás contenido para proceder a evaluarlo, el docente evalúa de dos formas:

- Evaluación Formativa: Preguntas sorpresas para verificar que el estudiante este adquiriendo y entendiendo los conceptos.
- Evaluación Sumativa: Son similares a evaluaciones acumulativas, donde se verifica que al final del contenido o tema se hallan adquirido los conocimientos.

Existe una biblioteca virtual con diversa información a especie de banco de datos, base de fuentes para que el estudiante por medio de la red encuentre información a la mano, igualmente se realizan foros, conversatorios y/o videoconferencias para realizar las asesorías, al finalizar esta estrategia el docente convierte el conocimiento tácito en explícito y lo almacena en la biblioteca virtual para que los demás cursos o estudiantes tengan acceso a él, de esta manera se enfatiza en el fin acertado que debe tener la educación y que el conocimiento se transfiera a los demás por medio de experiencias vividas.

La estrategia está bien diseñada y aporta medios para que el estudiante tenga información relevante a la hora de su estudio virtual lo cual es muy importante, ya que esta es la base para adquirir conocimientos y generar competencias sólidas para el desempeño de cada profesional.

## **5.2 E-LEARNING SPACE<sup>13</sup>**

El E-learning Space, es un sistema de aprendizaje basado en Web diseñado tanto para clases autorreguladas como para clases dirigidas por un docente. Todo el trabajo interactivo se realiza a través de la plataforma Lotus Learnign Space” *Versión 5.*

El E-Learning, es el aprendizaje asistido por tecnologías de la información y fomenta el uso intensivo de estas, facilitando la creación, adopción y distribución de contenidos, así como la adaptación del ritmo de aprendizaje y la disponibilidad de las herramientas de aprendizaje independientemente de límites horarios o geográficos. Permitiendo al alumno intercambiar opiniones y aportes a través de las TICs.

---

<sup>13</sup> Diseño y montaje de la asignatura de Economía Colombiana soporte de la herramienta de Learning Space. Bucaramanga, 57-60, 69 p. Trabajo de grado (Ingeniero Industrial). Universidad Pontificia Bolivariana. Facultad de Ingeniería Industrial. Ejemplar TI49A776.

El E-Learning está en red facilitando las actualizaciones que pueden realizarse de manera instantánea, permitiendo almacenar, recuperar, distribuir y compartir las instrucciones o información de una manera ágil y eficiente. Es entregado al usuario final a través de un computador utilizando tecnología de Internet. Es la visión más amplia de las soluciones de aprendizaje que van más allá de los paradigmas tradicionales de capacitación o estudio. Teniendo en cuenta que se tienen herramientas de última tecnología para llevar a cabo este proceso de aprendizaje electrónico, esto genera unas ventajas que se mencionan a continuación:

- *Mayor productividad:* estas soluciones permiten a los alumnos estudiar desde su sitio de trabajo o casa, disminuyendo tiempos muertos.
  
- *Entrega oportuna:* durante la puesta en marcha de un producto o servicio nuevo, estas soluciones pueden proveer con entrenamiento simultáneo a un gran número de personas en el momento necesario para iniciar sus operaciones.
  
- *Capacitación flexible:* los usuarios finales pueden elegir su propia ruta de aprendizaje porque los sistemas de E-Learning están diseñados generalmente por módulos.
  
- *Actualización:* los usuarios finales pueden actualizar la información de manera inmediata y permanente de los contenidos.
  
- *Personaliza cursos:* el nivel, diseño y el ritmo de aprendizaje de planes formativos y específicos para cada persona.
  
- *Crear hábito:* a los estudiantes del uso y aplicación de nuevas tecnologías, las cuales son aplicables en el trabajo diario.

- *Disminución en costos*: el costo total de la capacitación por usuario final es menor que en el sistema tradicional guiado por un docente.<sup>14</sup>

**5.2.1 Generalidades de la estructura del Learning Space** <sup>15</sup>. Learning Space consta de dos componentes de servidor: Core y Collaboration. Cuando el servidor Core se encuentra instalado, los usuarios ven las interfaces del alumno y de la administración sin ninguna función de colaboración. Si durante la instalación del servidor Core se instala también el servidor opcional Collaboration, los usuarios tendrán acceso a las funciones de colaboración: Sesiones de Live dirigidas por los instructores, base de datos de debates y conversaciones.

**5.2.2 Servidor Core.**<sup>16</sup> El servidor CORE de E-learning Space contiene el software del producto Core y es el punto de entrada para todos los usuarios de Learning Space. La interfaz de administración de Learning se emplea para introducir y recuperar la información sobre los usuarios, los cursos y el progreso de los alumnos.

La interfaz del alumno de Learning Space se utiliza para realizar las actividades de los cursos y para ver la información sobre las inscripciones y el progreso de uno mismo, toda la información se almacena en una base de datos relacional que está asociada con Learning Space. El servidor core se hace cargo de las conexiones con la base de datos relacional, los servidores de correo y el servidor Collaboration de Learning Space.

---

<sup>14</sup> E-Learning como herramienta para la gestión del conocimiento en empresas de construcción. J.Mendez. Universidad de los Andes. Disponible en <http://dspace.uniandes.edu.co:5050/dspace/bitstream/1992/922/1/Balkema+Juan+Manuel+Mendez+27ENE06.pdf>. Recuperado el 12 marzo 2008

<sup>15</sup> *Ibíd.*, p. 50

<sup>16</sup> *Ibíd.*, p 55

- **Perfiles y permisos de usuario.** Los perfiles de usuarios de Learning Space determinan el nivel de acceso de los usuarios a las distintas funciones de Learning Space.

Los perfiles de usuario son un conjunto de permisos que conceden o niegan el acceso a funciones concretas, como por ejemplo: la capacidad de agregar usuarios al sistema, realizar esquemas de cursos, inscribirse en cursos o ejecutar un informe.

El administrador de cursos puede controlar el acceso de los datos y tareas mediante la asignación de permisos a varios perfiles de usuario conjuntamente con los permisos que los perfiles tengan definidos. Antes de añadir usuarios a Learning Space, el administrador deberá determinar y definir los perfiles que vaya a necesitar.

Learning Space proporciona una categoría de perfiles, tipo de usuario con cuatro perfiles: Alumno, Instructor, Autor y Administrador.

- **Perfiles predeterminados, categoría tipo de usuario.** Learning Space presenta los cuatro perfiles para Tipo de usuario que se indican a continuación, cada uno con su conjunto predeterminado de permisos asignados. Sin embargo, muchas organizaciones prefieren cambiar los permisos predeterminados o crear otros perfiles o categorías para adaptarlos a las necesidades de sus usuarios.

✓ **Administrador**

Las personas con este perfil de usuario disfrutan de permiso para ver todos los datos de todos los usuarios y cursos de Learning Space. El administrador define

los perfiles de usuario y les asigna permisos, agrega usuarios a la base de datos del Learning Space y les asigna uno o más perfiles de usuario, inscriben a los usuarios en los cursos y genera informes.

✓ **Autor**

Las personas con este perfil de usuario diseñan los esquemas de los cursos en el módulo planificación, para definir las estructuras de los cursos y para crear vínculos a sus contenidos.

✓ **Instructor**

Las personas de este perfil se encargan de dirigir las sesiones de Live (clases en tiempo real a través de la Web) y de forma predeterminada, se ocupan de gestionar los tableros de debates de sus cursos también tienen el permiso para crear y modificar el material que se vaya a utilizar en las sesiones de live, para ver información sobre los alumnos que hayan inscrito en determinadas clases y para generar informes sobre ellos.

✓ **Alumno**

Las personas con este perfil de usuario siguen los cursos y participan en los debates y las sesiones de live que se les haya ofrecido. Inicialmente, la persona con este perfil tiene muy pocos permisos pero si tiene acceso a muchas de las actividades que ofrece la plataforma, como lo son los tableros de debates.

✓ **Autoría de los cursos**

Los cursos de Learning Space tienen dos componentes, *primero*: Es el contenido del curso, almacenado en archivos basados en Web o en una red local situados

en un servidor, *segundo*: Es el esquema del curso definido en Learning Space, que afecta el aspecto y el comportamiento que ofrecerá el curso en la interfaz del alumno.

**5.2.3 Servidor Collaboration.**<sup>17</sup> El servidor Collaboration de Learning Space almacena material para actividades en tiempo real y gestiona las bases de datos de debates para los cursos que las incluyan. También hace posible que los usuarios puedan conversar en modo conectado con otros usuarios y los instructores puedan compartir aplicaciones con el resto de la clase; cuando un usuario abra una sesión de Live o un debate en Learning Space, habrá un URL que designará, el archivo se deberá abrir en su navegador de Web.

El servidor Collaboration dispone del software para las sesiones de live, donde los alumnos y los instructores pueden participar en una clase, compartir una aplicación, utilizar un tablero o pizarra virtual o realizar evaluaciones simultaneas. Contando con el hardware y el software de audio y video necesarios, también incluso podrán verse y oírse los unos a los otros durante la clase.

El servidor Collaboration también almacena las bases de datos de debates creadas por los autores o los instructores de los cursos. Estas bases de datos contienen tableros de debates en los que los alumnos de un curso pueden leer los documentos de respuesta y ver las respuestas de otros alumnos. El servidor dispone del software que permite a los alumnos mantener conversaciones en tiempo real con otros alumnos que estén en el modo de conversación de un curso.

---

<sup>17</sup> *Ibíd.*, p 60

### **5.3 INTEGRACIÓN DEL E- LEARNING Y EL APRENDIZAJE EN EL SALÓN DE CLASES**

El E-learning es una herramienta rápida, corta y objetiva, la cual conduce a tareas y a la investigación, con el fin de que el estudiante o usuario prepare con anterioridad los temas a ver en clase, resuelva dudas, relacione la práctica con la teoría. Además es importante recalcar, especialmente para el enriquecimiento del aprendizaje y su complementación, que esta herramienta puede servir para el encuentro de diferentes personas, grupos, etc., en un tiempo real manteniendo a todo el grupo en contacto y con el contenido.

Según esta premisa, el salón de clase debe ser el sitio donde se den las pautas y/o la metodología para los distintos contenidos, temas, talleres o en algunos casos el aprendizaje inicial puede requerir un entorno de aula, y una vez los estudiantes conozcan como aprender por si mismos, puede introducirse el componente virtual.

Un paralelo para el aprendizaje por medio de esta herramienta, y lo que hace que estos dos métodos de aprendizaje se integren o complementen, es que el E-Learning tiende a ser corto, objetivo y conduce a tareas, mientras que el aprendizaje en el aula tiende a ser largo y es programático. Para algunas tareas de aprendizaje lo primero es lo ideal, para otras es deseable lo segundo.<sup>18</sup>

Aunque esta herramienta es de gran ayuda para el aprendizaje no significa que las clases del aula se eliminen, estas se utilizarán más apropiadamente para discusiones de los contenidos, talleres, resolver dudas, observaciones de expertos, aplicación de conceptos, generación de ideas, equipos de trabajo etc., esto significa cambiar las estrategias de aprendizaje en el aula de clases.

---

<sup>18</sup> Ibid., p. 69 – 72.

Poco a poco la utilización del Learning Space evitará la utilización de la guía de clase, lo cual estará reemplazada por los contenidos en la herramienta virtual, que serán actualizados cada que sea necesario. Esto es de gran beneficio debido a que el aprendizaje no inicia en el aula de clase sino es previo a ella y continúa después de ella.

## 6. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

La Administración Estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones estratégicas inter-funcionales que permitirán a la organización alcanzar sus objetivos y lograr una ventaja competitiva.<sup>19</sup>

Teniendo como base el concepto de esta asignatura, cabe resaltar que es de gran importancia para el plan de estudios del programa de Ingeniería Industrial de la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga, ya que esta se define en conceptos, modelos, procesos, direccionamientos, etc., que le proporcionan al Ingeniero unas competencias, habilidades y conocimientos puntuales para:

- Diagnosticar a la organización utilizando las diversas variables del entorno.
- Diseñar, formular y gestionar estrategias para cualquier sector de su profesión, tomando en cuenta los instrumentos de pronósticos y prospectiva en especial el diseño de escenarios.
- Aplicar su conocimiento sobre la gestión estratégica para la solución de problemas ligados a su profesión.<sup>20</sup>

De esta forma se ve la importancia que esta asignatura ejerce en el desempeño profesional del Ingeniero Industrial, al proporcionar ciertos conocimientos que fortalecen y dan una visión más amplia de cómo utilizar las habilidades y competencias adquiridas.

---

<sup>19</sup> Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill.

<sup>20</sup> escuela internacional de ciencias y administrativas. Universidad de la Sabana. Disponible en:

[http://sabanet.unisabana.edu.co/instservicio/moodle/semestre6/analisis\\_y\\_formulacion\\_estrategica.html](http://sabanet.unisabana.edu.co/instservicio/moodle/semestre6/analisis_y_formulacion_estrategica.html).

Recuperado el: 15 abril 2008.

La asignatura les permitirá a los estudiantes desarrollar y tener en cuenta diversos enfoques, que lo llevarán a analizar, diagnosticar, prever e implementar los cambios en la organización de acuerdo a unos resultados deseados; estos cambios pueden detectarse desde el análisis obtenido en términos de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, y formular estrategias en un plan estratégico organizacional.

En este orden de ideas lo realmente retador y lo más importante de la asignatura es poder encadenar los distintos aspectos o la secuencia que se deriva del propio concepto “Administración Estratégica”.

## 7. MARCO TEÓRICO DISCIPLINAR

Este marco teórico hace referencia a los conceptos de la Administración Estratégica, utilizados dentro de este proyecto y plasmados en la herramienta del E-Learning.

Las temáticas inmersas en los contenidos de esta asignatura se estructuran de la siguiente forma para mayor claridad del usuario, a la hora de navegar en la herramienta del E-Learning.

<b>MÓDULO</b>	<b>TEMAS</b>
<b>1 Introducción Estratégica</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Concepto general de la Administración Estratégica.</li><li>• Ventajas y desventajas de la aplicación de la Administración Estratégica.</li><li>• Etapas del proceso de Administración Estratégica.</li></ul>
<b>2 Diagnóstico Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Análisis Externo</li><li>• Análisis de tendencias del Macroentorno: Variables del macroentorno y su impacto en las organizaciones.</li><li>• Evaluación de factores externos (EFE).</li><li>• Análisis de las tendencias del Microentorno</li><li>• Herramientas para analizar el Microentorno</li><li>• Análisis competitivo: Grupos Estratégicos.</li><li>• Modelo de las cinco fuerzas de Porter.</li><li>• Evaluación de los factores internos</li></ul>

	<p>(EFI).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis Interno</li> <li>• Estudio de los recursos, competencias y capacidades.</li> <li>• Definición, fuentes y sostenibilidad de la ventaja competitiva.</li> <li>• Herramientas para el análisis interno.</li> </ul>
<p><b>3 Direccionamiento Estratégico</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión, Visión y Filosofía de la organización.</li> <li>• Formulación de los objetivos generales y las estrategias.</li> <li>• Metas e Indicadores de Gestión.</li> <li>• Despliegue de los Objetivos Estratégicos.</li> <li>• Definición y fundamentos del Balanced Scorecard (BSC).</li> </ul>
<p><b>4 Estrategias en todos los niveles de la organización</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepto general de las estrategias.</li> <li>- Nivel corporativo</li> <li>- Nivel de negocios</li> <li>- Nivel funcional</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>5 Elección, implementación y control de la estrategia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis y elección de la estrategia: Matriz DOFA, BCG, MCPE, Matriz interna-externa de la gran estrategia y la evaluación de las condiciones claves del éxito de las estrategias.</li> <li>• Implementación de la Estrategia.</li> <li>• Control de la estrategia.</li> </ul>

**Fuentes:** THOMPSON y STRICKLAND, Administración Estratégica, Conceptos y Casos. 11ª Edición. Mc Graw Hill.

THOMPSON y STRICKLAND, Administración Estratégica, Conceptos y Casos. 11ª Edición. Mc Graw Hill.

Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill.

HITT, IRELAND y HOSKISSON, Administración Estratégica. 3ª Edición. Ed. Thomson.

## 8. DISEÑO METODOLÓGICO

La metodología planteada en la realización de este proyecto en las etapas de desarrollo y ejecución, es la siguiente:

### 8.1 PLANEACIÓN ACADÉMICA

En esta etapa se realiza la conceptualización general del contenido que se va a estudiar en E-Learning, se clasifican los temas por módulos y se definen los requerimientos específicos del proyecto **“DISEÑO Y MONTAJE DE LA ASIGNATURA DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LA HERRAMIENTA DEL LEARNING SPACE”** para la Universidad Pontificia bolivariana, seccional Bucaramanga.

### 8.2 CONSTRUCCIONES DEL MATERIAL EDUCATIVO

En esta etapa se realizó el desarrollo del material, el cual consta de las siguientes fases:

- **Planeación, Formación y Capacitación:**

En esta etapa se realizó un curso relacionado con el manejo de la herramienta tecnológica como lo es FLASH, un software para el montaje y animación del E-Learning y FIRE WORK, un software para la edición de imágenes utilizadas en el E-Learning, de la misma forma se realizaron investigaciones para recopilar la información necesaria en fuentes como el Internet, lecturas del tema en cuestión

en revistas, asesoría con docentes expertos en el tema tanto de E-Learning como de la asignatura de interés.

Se discute sobre como va a quedar el diseño de la interfase, “la plantilla”, el tipo de fuente, tamaño, color, cantidad de imágenes a utilizar en la herramienta, el color de fondo, la distribución espacial de las imágenes y el contenido para que al usuario final le sea agradable utilizar la herramienta, así mismo se discute la distribución y demás características de los botones, después se da paso a escoger el sistema de navegación y se escoge el sistema cíclico o circular, debido a que es mas pedagógico y adecuado para el estudiante o usuario final de la herramienta, esta opción tiene la ventaja de que el usuario con dos opciones tiene acceso a todo el contenido ya que su forma cíclica le permite al sistema de navegación ser más ágil.

Para continuar con el proceso de la interfase o “plantilla”, se define cómo mostrar la información (contenido de la asignatura), se definen características como el color del fondo, distribución del espacio (tamaño para mostrar la información), tamaño y tipo de fuente, esto se tiene en cuenta para que la información sea más comprensible y la plantilla sea agradable a la vista del usuario (estudiantes).

- **Desarrollo:**

De acuerdo a las características y parámetros establecidos en el diseño de la interfase, se procede al diseño, edición y presentación de la herramienta E-Learning, establecida en un inicio como un prototipo.

Se realizaron unas pruebas de funcionamiento de la aplicación en un servidor Web, con un programa que permite verificar que la aplicación sirva en cualquier servidor Web donde se instale.

- **Prueba:**

Una vez ejecutado los dos procesos anteriores, la herramienta se somete a revisiones tanto técnica como académica, por los docentes como los son la directora del proyecto Ing. Jacqueline Santamaría (revisión académica) y el Ing. Pablo Prada (revisión técnica) y se ejecutan las respectivas correcciones para llegar a un producto terminado eficaz y de calidad para el usuario final (estudiante). Esta aplicación definitiva es el producto final donde funcionará correctamente en el Servidor Web de la Universidad Pontificia Bolivariana para cumplir los respectivos objetivos de este proyecto.

- **Implementación:**

Esta etapa del proceso se ejecuta en el área de Nuevas Tecnologías de la Universidad Pontificia Bolivariana.

**8.2.1 Imágenes y montaje de la herramienta.** Las imágenes que se visualizarán en la herramienta del Learning Space, se realizan por medio del software Fire Work el cual permite la modificación y edición de las ilustraciones. Las imágenes escogidas cumplen con un significado apropiado a cada asignatura al igual que el color elegido. El color elegido para la asignatura de Administración Estratégica es el verde, el cual representa seguridad con las estrategias que se formulan a los planes que se van ejecutar, ya sea a nivel financiero, personal, mercadeo, etc. en todos los departamentos de una organización, de igual forma representa la serenidad con que se planean las estrategias y planes de acción a ejecutar.

Para el montaje y animación del menú, el inicio y las galerías, de toda la herramienta, se utilizó el software Flash, especial para ejecutar esta función.

Se utilizó el software Apache para crear un servidor Web y de esta manera montar la herramienta del LEARNING SPACE, así verificar y comprobar su correcto funcionamiento en cualquier servidor Web.

Además, de la descripción anterior se realizó la investigación de los distintos libros y demás fuentes como el Internet, revistas, comentarios de expertos, docentes, para encontrar temas en común de fácil entendimiento, que vayan de acuerdo al programa de la asignatura.

Se recopilarán algunos casos importantes de empresas regionales, nacionales e internacionales que tengan relación con los temas correspondientes a los capítulos de la asignatura.

Se contextualizará todo tipo de información de los libros, revistas, entrevistas con docentes, etc., para la ejecución del soporte en el E-LEARNING. La presentación de los capítulos estructurados anteriormente, para el contenido de la asignatura de Administración Estratégica, con soporte en E-Learning, se realiza bajo una estructura integrada alrededor del Núcleo Integrador\*, con imágenes institucionales (escudo) y animaciones realizadas en Flash Macromedia.

La plataforma E-Learning tiene un área rectangular en la parte central de la pantalla (área de contenidos) en donde se exponen las diferentes presentaciones de cada uno de los temas de la asignatura, con el fin de facilitarle al estudiante la ubicación y el acceso al tema deseado.

\*Nota: Núcleo Integrador: Consiste en consolidar en un trabajo final, los conocimientos adquiridos de 4 asignaturas de octavo semestre de Ingeniería Industrial, como lo son: Plan de Negocios, Planeación y Evaluación de Proyectos, Planeación de Mercadeo y Administración Estratégica. (Por análisis de la facultad se decide que la asignatura Administración Estratégica no esta incluida en el

núcleo integrador, pero se ha puesto en este trabajo como parte complementaria y por políticas iniciales del proyecto).

Cada uno de los contenidos de la materia se diseñó y se montó sobre un área de trabajo y conocimiento que incorpora cada una de las asignaturas del Núcleo Integrador, donde los estudiantes de octavo semestre de Ingeniería Industrial de la Universidad Pontificia Bolivariana, plantean una idea de negocio alrededor del temario de cada materia. Este diseño se conserva en las otras materias, aunque varía según el color representativo de cada una de las asignaturas que lo componen, los contenidos de los capítulos, su estilo y fondo se mantienen constantes, en el diseño de cada asignatura. (Ver figura 1: Entrada).

**Figura 4.** Entrada



**Fuente:** Autor

El área de trabajo mantiene una forma rectangular, su tamaño es de 800 x 600 y maneja una paleta de colores de acuerdo al color representativo de cada asignatura. El fondo que se utilizó cuenta con el escudo de la Universidad

Pontificia Bolivariana adaptado al diseño de la aplicación, este símbolo se conserva para dar pertenencia a la presentación realizada. (Ver figura 2: Fondo).

**Figura 5. Fondo**



**Fuente:** Autor

Para el diseño se utilizó una gama de colores verde esmeralda. El menú utilizado en el montaje de la asignatura de Administración Estratégica, se encuentra ubicado en la parte superior-derecha de la pantalla y tienen la finalidad de permitir la selección del tema que el usuario desee estudiar, pulsando en el botón que se encuentra a su derecha con un icono en forma de índice .

Una vez se escoge un tema, se tiene un listado de todo el contenido perteneciente a la opción del menú elegida (ver Figura 5: Listado de submenús), en las cuales el usuario puede dar click a los temas resaltados y que están acompañados del icono que indica existencia de contenido (ver Figura 6: Listado Submenús).

**Figura 6. Listado Submenús**



**Fuente: Autor**

En la Figura número 7, se expone una galería de diapositivas alusivas al tema seleccionado por el usuario.

**Figura. 7 Ilustración de Contenidos**



**Fuente: Autor**

Los botones para que el usuario utilice la opción de regresar al navegar en el E-Learning, utilizados en el montaje de la asignatura de Administración Estratégica, se encuentran ubicados en la parte superior derecha de la pantalla y su finalidad es permitir volver al menú para acceder a la selección de un nuevo tema que el usuario desee estudiar. En las figuras 8 y 9 se ilustran las opciones como se muestra el botón sin pulsar (normalmente) y el botón sobre, es decir con el mouse (Ver Figura 8: Botón sin pulsar y Figura 9: Botón sobre).

Figura 8. Botón volver sin pulsar



Fuente: Autor

Figura 9. Botón volver sobre



Fuente: Autor

- **Distribución de Contenidos**

En la figura 2. Fondo se ilustra como se realizó la distribución del contenido de la asignatura Administración Estratégica hecha en cinco capítulos; en el capítulo 1 se ilustra en términos generales el concepto y la esencia de esta asignatura, sus ventajas y beneficios.

En el capítulo 2 se presentan los temas relacionados con la etapa del Diagnóstico Organizacional donde se desarrollan los pasos a seguir para efectuar un análisis apropiado de la organización, en el capítulo 3 se presentan las temáticas relacionadas con el direccionamiento estratégico y la herramienta del Balanced Score Card BSC.

En el capítulo 4 grosso modo se conceptualizara las estrategias que una organización puede establecer en un plan estratégico y así lograr su proyección en el futuro.

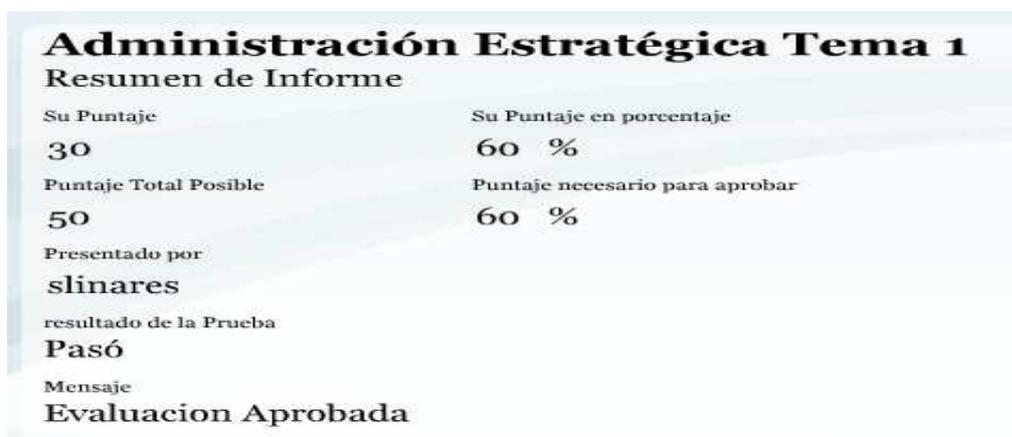
Una vez elegida la estrategia en el capítulo 5 se realizan las etapas de implementación, control y seguimiento a la estrategia para que así la organización se asegure de cumplir los objetivos planteados.

- **Evaluación**

Se utiliza un método de auto-evaluación por medio del programa QuestionWriter al finalizar cada tema visto en E-learning. La metodología de este programa consiste en que el usuario (estudiante) ingresa con su nombre y encuentra una serie de preguntas formuladas al azar; el estudiante tiene que responder las preguntas con un tiempo límite, anteriormente configurado, y al finalizar la auto-evaluación el programa realiza un reporte, este reporte tiene como base un puntaje establecido para cada pregunta de 10 puntos.

Esta es una gran herramienta para el docente de la asignatura ya que puede realizar evaluaciones previas y después a la clase y así asignar notas, el programa está configurado para que se envíe el reporte de la auto-evaluación de cada usuario (estudiante) que la realizó, por medio de un correo electrónico anteriormente establecido por el docente y configurado en el programa, quien es la persona que dirige el curso virtual. (ver figura 10: Reporte Auto-evaluación).

**Figura 10.** Reporte auto-evaluación APROBADO



Fuente: Question Writer

En el contenido de la herramienta del E-Learning se visualiza la ejemplificación de algunas estrategias con casos empresariales, para que el estudiante tenga como guía previa a los talleres propuestos en el aula de clase y a su vez comprenda de mejor manera la aplicación de la estrategia expuesta.

- **Ejemplificación de Casos Empresariales**

Además de proporcionar los contenidos de toda la asignatura, los ejemplos de casos empresariales y la auto-evaluación, se propone una guía para el trabajo final del Núcleo Integrador, donde al usuario (estudiante) se le presentan unas políticas que establecen los parámetros y lineamientos a seguir para la elaboración y presentación pública de este trabajo final (estos parámetros son definidos por el docente encargado de la asignatura). La guía presenta el contenido de la aplicación de la Planeación Estratégica en una organización seleccionada por los estudiantes, haciendo énfasis en como esta asignatura interviene de forma indirecta con el núcleo integrador. Su objetivo principal es orientar al estudiante con respecto a la aplicabilidad de los temas vistos.

El propósito principal de este ejercicio académico es desarrollar habilidades y competencias en los estudiantes en lo referente a la aplicación de la Planeación Estratégica haciendo uso de la herramienta del E-learning.

## 9. CONCLUSIONES

Día a día el mundo está más globalizado, esto hace que las técnicas y herramientas utilizadas para gestionar el conocimiento y generar competencias en los estudiantes, sean más eficientes, creativas e innovadoras para ser aplicadas en métodos de enseñanza, por ende el mundo crece y se globaliza a una velocidad acelerada y las universidades no pueden quedarse atrás de este adelanto, por esto es importante generar planes estratégicos donde se fundamenten en temas como gestión del conocimiento, generación de competencias, procesos de aprendizaje, TICs en el aula de clases, respecto a lo anteriormente mencionado se puede concluir que se cumplió con el diseño y montaje de la asignatura de Administración Estratégica en la herramienta Learning Space, con el uso de nuevas TICs.

LEARNING es una herramienta que le permite al estudiante tener un proceso de aprendizaje con diversas ventajas, teniendo en cuenta que no es una competencia propia del Ingeniero Industrial agrega valor a su desempeño como profesional al haber realizado este proyecto; su objetivo es integrar de manera global la tecnología, mejorar el proceso de aprendizaje y difundir la información sin restricciones de horario y espacio.

El contenido plasmado en la Web, está de acuerdo al programa establecido por los docentes y por el plan de estudios de la facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Pontificia Bolivariana, debido a esto el estudiante tiene punto de referencia con los temas vistos en las clases magistrales y de acuerdo a esto se cumple con dos objetivos específicos al proponer un modelo del programa temático establecido, que facilita la comprensión del estudiante con dichos temas y estructurarlos por módulos, de tal forma, que estudiante pueda ubicarse en la asignatura con una visión global.

Se realizó el Diseño y Montaje de la asignatura de Administración Estratégica en la herramienta del Learning Space con el fin de que el estudiante de octavo semestre de Ingeniería Industrial enlace los contenidos teóricos versus práctica y genere competencias para el su futuro desempeño como profesional.

Se establecieron algunos casos empresariales como ejemplos para que el estudiante relacione los conceptos del respectivo tema y así pueda investigar otros teniendo un punto de partida, con el cual podrá resolver dudas antes de comenzar con su profundización respecto al tema.

Se elaboraron casos empresariales y mapas conceptuales como medios de apoyo para que el estudiante aprecie de una forma más sencilla y practica los conceptos de la asignatura, ya que de esta forma el estudiante se siente más interesado por la asignatura y sus contenidos.

El Learning Space es una herramienta que se propone para uso de estudiantes de octavo semestre de Ingeniería Industrial, para que generen competencias en el proceso de aprendizaje como lo es el uso adecuado de las TICs, cultura de investigación y lectura entre otras; cabe resaltar que depende del estudiante la profundización e investigación de dicha asignatura, ya que de esta forma la herramienta es complementaria a las temáticas vistas en el aula de clase.

Se propuso un modelo de evaluación con una herramienta “Question Writer”, por medio del cual el estudiante puede evaluar los conceptos tema por tema al finalizar el estudio de cada uno, obteniendo una retroalimentación de su auto-evaluación, de acuerdo con esto el docente tiene la libertad de modificar lo propuesto y/o utilizar esta herramienta como notas de seguimiento.

Se proporciona una herramienta con información rápida, flexible y actualizada para el uso adecuando de los estudiantes objetivo, para el cual fue planteada y diseñada la herramienta.

## 10. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Universidad Pontificia Bolivariana, sensibilizar a los estudiantes, para utilizar correctamente las herramientas que está posee, para el ejercicio de las actividades académicas, ya que hoy en día los estudiantes no dan el uso adecuado a estas herramientas.

Sensibilizar y promover con incentivos el uso de las TICs y de las herramientas de la Universidad Pontificia Bolivariana, las cuales generan valor agregado al proceso de enseñanza y aprendizaje, que la Universidad ofrece.

Realizar seguimiento al proceso de diseño y montaje de la asignatura de ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, al igual que las demás cursos virtuales, porque estos proyectos no son productos terminados, siempre deben estar actualizándose, de acuerdo a la evolución tecnológica, conceptual y sugerencias propias de los usuarios (estudiantes y docentes), esto se realiza para que el curso virtual no pierda su vigencia, por esta razón es muy importante la actualización continua de los cursos virtuales.

Actualizar información en la herramienta y demás requerimientos del plan de estudios de Ingeniería Industrial, debido a que la educación es cambiante y la Universidad va al ritmo de este cambio.

Definir capacitaciones con el apoyo del Departamento de Nuevas Tecnologías de la UPB, para que el estudiante tenga bases sólidas y pueda hacer un eficiente uso de la herramienta del LEARNING SPACE y de esta forma se familiarice mas con el curso y con la herramienta.

Se debe gestionar la ejecución de proyectos similares que aporten valor al proceso de aprendizaje que brinda la Universidad, lo anterior resaltando la evolución continua de la educación y estos proyectos aportan y están acorde al crecimiento que hoy en se vislumbra en el mundo al rededor de temas educativos.

La Universidad debe velar por la actualización tanto de las herramientas tecnológicas como de los contenidos de los cursos virtuales, esto de acuerdo a lo anteriormente dicho.

Actualizar el contenido programático que se visualiza en la herramienta del E-Learning, esto puede ser por modificaciones en el plan de estudios dictados por la facultad de Ingeniería Industrial, las cuales deben reflejarse en la herramienta como un proceso de actualización para que la misma este constantemente vigente, teniendo en cuenta esto, el método evaluativo de cada docente es diferente por tanto, el sistema de evaluación que se propone igualmente puede ser modificado y/o actualizado, según las preferencias del curso y el docente.

## BIBLIOGRAFÍA

Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill.

Dinero. Junio 6 2008. p 128, 146, 154, 156, 160, 162

Diseño y montaje de la asignatura de Economía Colombiana soporte de la herramienta de Learning Space, biblioteca UPB Bucaramanga, TI49A776, Pág. 69 – 72.

FRED R. David, Conceptos de administración estratégica. 5ª Edición. Ed. Prentice may

Harvard Business Review. Enero 2008. p 59-76

HITT, IRELAND y HOSKISSON, Administración Estratégica. 3ª Edición. Ed. Thomson

[http://www.coordinadora.com/nuevo\\_sito/php/ampliar\\_info.php?submenu=5&seccion=5&lave=articulos&id=35](http://www.coordinadora.com/nuevo_sito/php/ampliar_info.php?submenu=5&seccion=5&clave=articulos&id=35)

E-Learning como herramienta para la gestión del conocimiento en empresas de construcción. J.Mendez. Universidad de los Andes. Disponible en <http://dspace.uniandes.edu.co:5050/dspace/bitstream/1992/922/1/Balkema+Juan+Manuel+Mendez+27ENE06.pdf>. . Recuperado el 12 marzo 2008

Disponible en: <http://www.a-prenderiac.com/esp/aprendiendo/estrategiavirtual.asp>. Recuperado el 10 marzo 2008

Disponible en: [http://administracionestrategicaupbbga.blogspot.com/2008\\_03\\_01\\_archive.html](http://administracionestrategicaupbbga.blogspot.com/2008_03_01_archive.html). Recuperado en: 8 de junio de 2008

Instituto Colombiano de Normas Técnicas Colombiana NTC 1486, Documentación presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación, Quinta actualización, 19 de marzo. 2002

Plan de Desarrollo 2005-2009 de la Universidad Pontificia Bolivariana, Bucaramanga. Consejo Directivo Seccional. Junio 2005. p 22, 37

SOLANO, Claudia. Gestión del conocimiento, desafío de la educación, pág.  
[http://snrportal.supernotariado.gov.co/pls/portal/docs/PAGE/SNRPORTLETS/NORMATIVIDAD/CIRCULARES/CIRCULARES\\_2002/CIRCULAR%20NO.17-02.DOC](http://snrportal.supernotariado.gov.co/pls/portal/docs/PAGE/SNRPORTLETS/NORMATIVIDAD/CIRCULARES/CIRCULARES_2002/CIRCULAR%20NO.17-02.DOC)

THOMPSON y STRICKLAND, Administración Estratégica, Conceptos y Casos. 11ª Edición. Mc Graw Hill

# **ANEXOS**

## ANEXO A

### Material contenido en la herramienta Learning Space

#### ✚ Introducción Estratégica

#### ✓ Concepto general de la administración estratégica

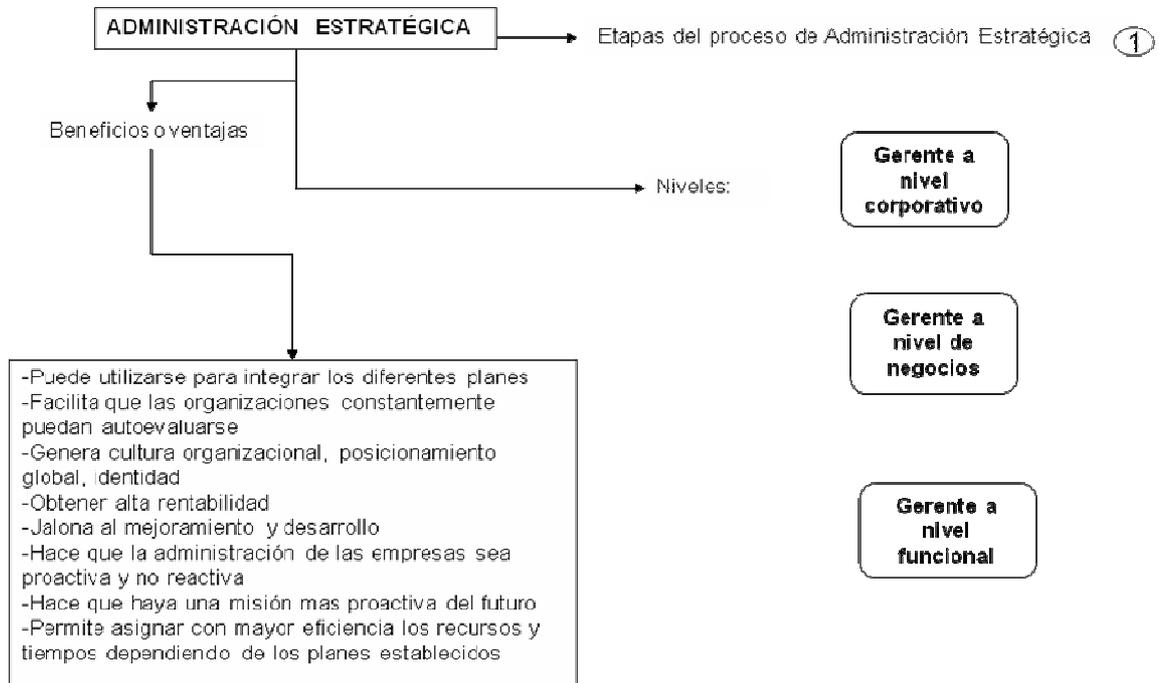
### ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

**PLANEACIÓN:** Proceso de visualizar el futuro de la organización, definiendo qué resultados espera lograr en un plazo dado de tiempo (objetivos, metas, visión, misión) y cómo los piensa alcanzar (estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas, proyectos y presupuestos).

**ESTRATEGIA:** Es la acción que los gerentes toman para alcanzar las metas y objetivos propuestos para la organización.

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:** Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones estratégicas inter-funcionales que permitirán a la organización alcanzar sus objetivos y lograr una ventaja competitiva.

**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill THOMPSON y STRICKLAND, Administración Estratégica, Conceptos y Casos. 11ª Edición. McGraw Hill



**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill THOMPSON y STRICKLAND, Administración Estratégica, Conceptos y Casos. 11ª Edición. Mc Graw Hill



**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill THOMPSON y STRICKLAND, Administración Estratégica, Conceptos y Casos. 11ª Edición. Mc Graw Hill

✚ Diagnóstico organizacional

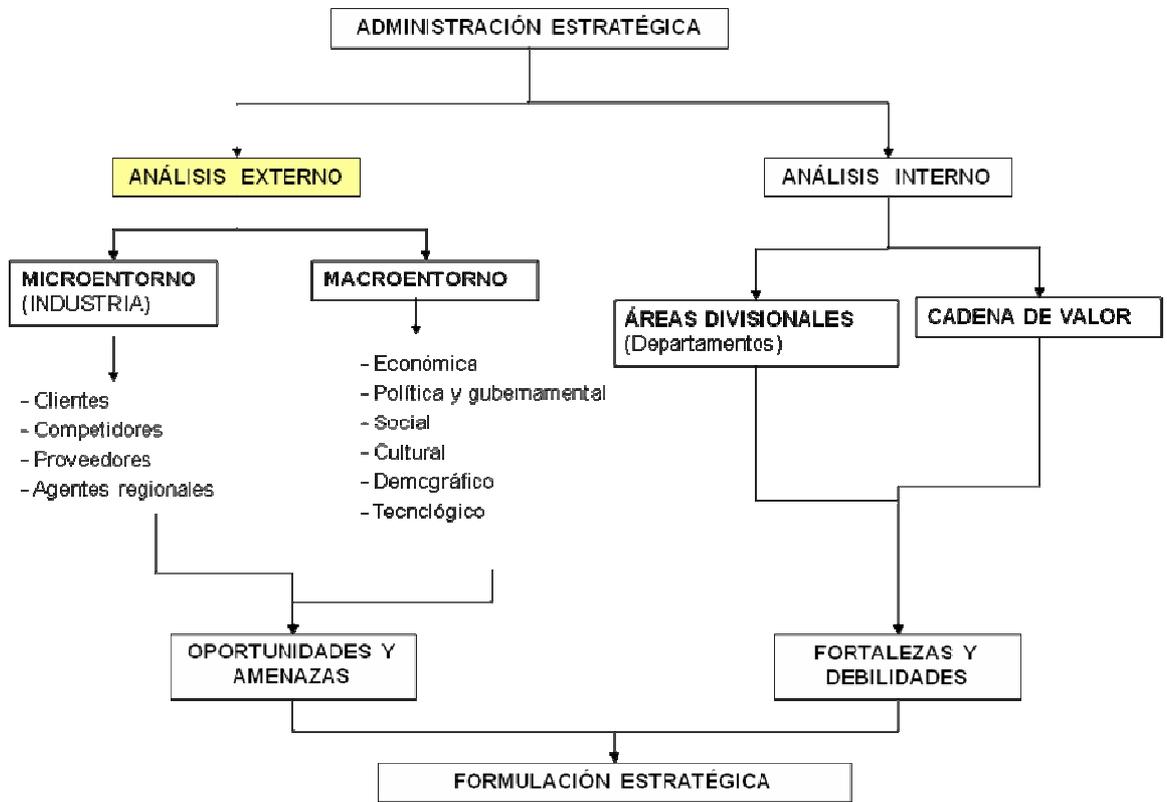
✓ Análisis interno

## PROPÓSITO:

*Vigilar las condiciones del entorno (micro y macro) que están fuera del alcance de la organización pero que la afectan positiva o negativamente y así, elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar la empresa y de amenazas que se deberían eludir.*

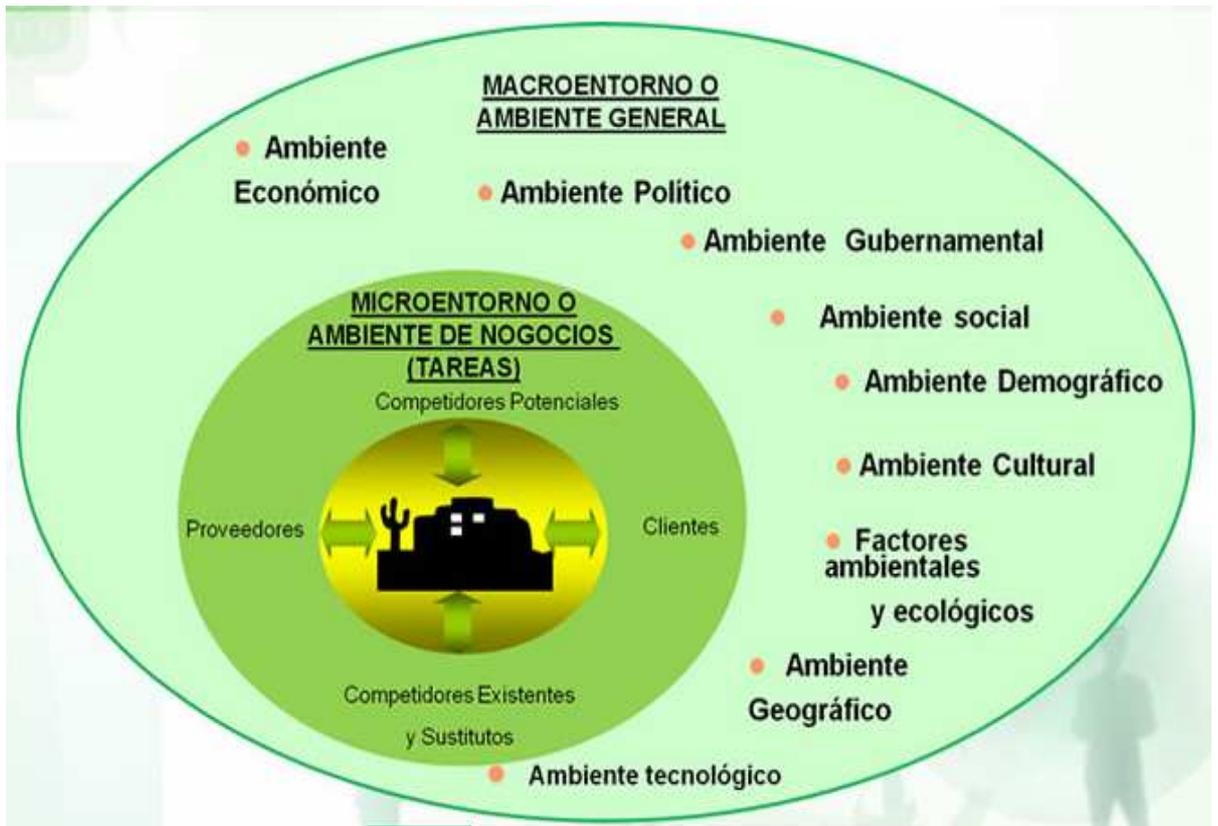
El proceso para realizar una auditoría externa debe contar con la participación de la mayor cantidad posible de gerentes y empleados, miembros de la organización que **entiendan** y **se comprometan**.

**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill THOMPSON y STRICKLAND, Administración Estratégica, Conceptos y Casos. 11ª Edición. Mc Graw Hill



Fuente: Autor

## ✚ Análisis de las tendencias del macroentorno



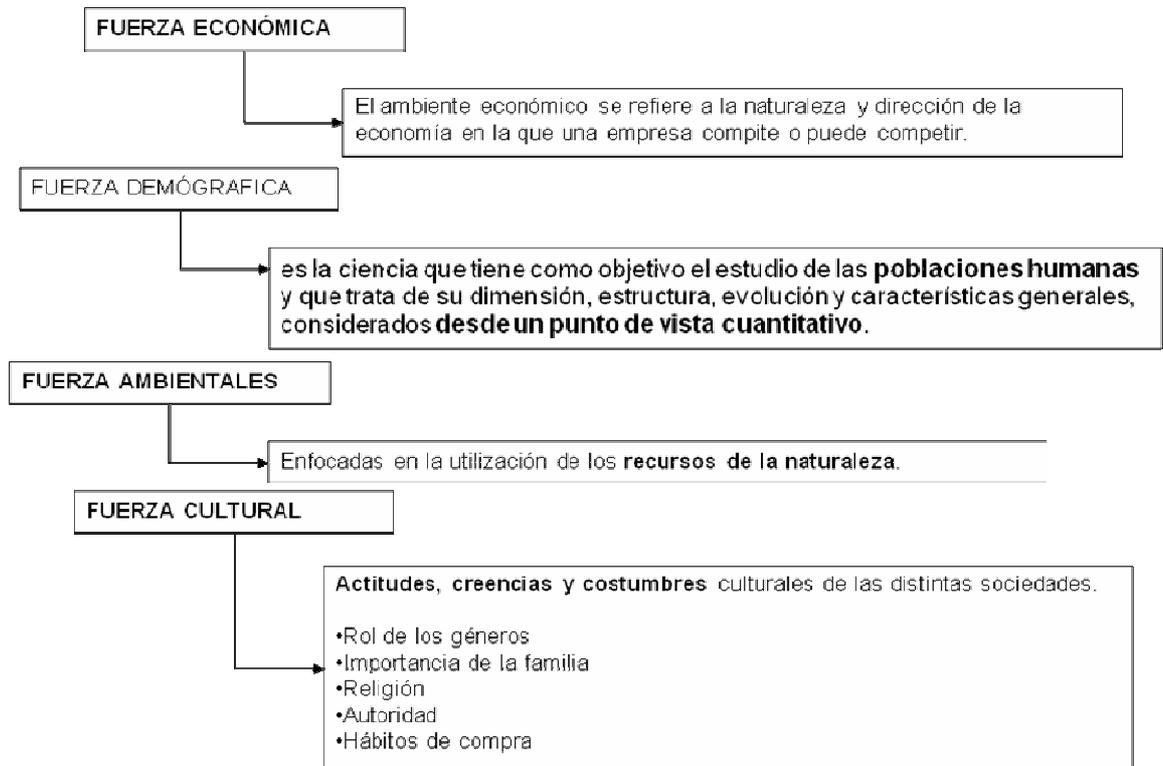
**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill THOMPSON y STRICKLAND, Administración Estratégica, Conceptos y Casos. 11ª Edición. McGraw Hill

## ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENZAS DEL MACROENTORNO

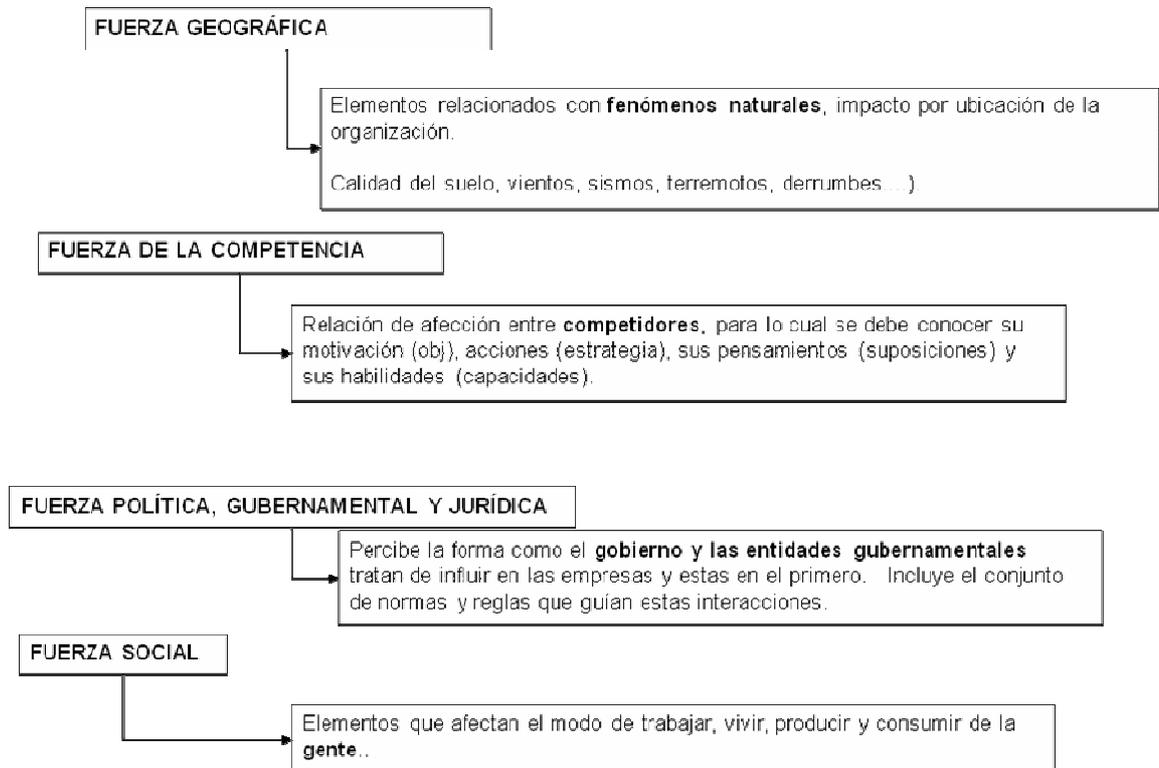
Analizar las variables del contexto externo que afectan a diferentes tipos de empresa, independientemente de la industria o sector a la cual pertenece.

Las tendencias y los acontecimientos del exterior afectan significativamente a todos los productos, servicios, mercados y organizaciones del mundo

**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill THOMPSON y STRICKLAND, Administración Estratégica, Conceptos y Casos. 11ª Edición. Mc Graw Hill

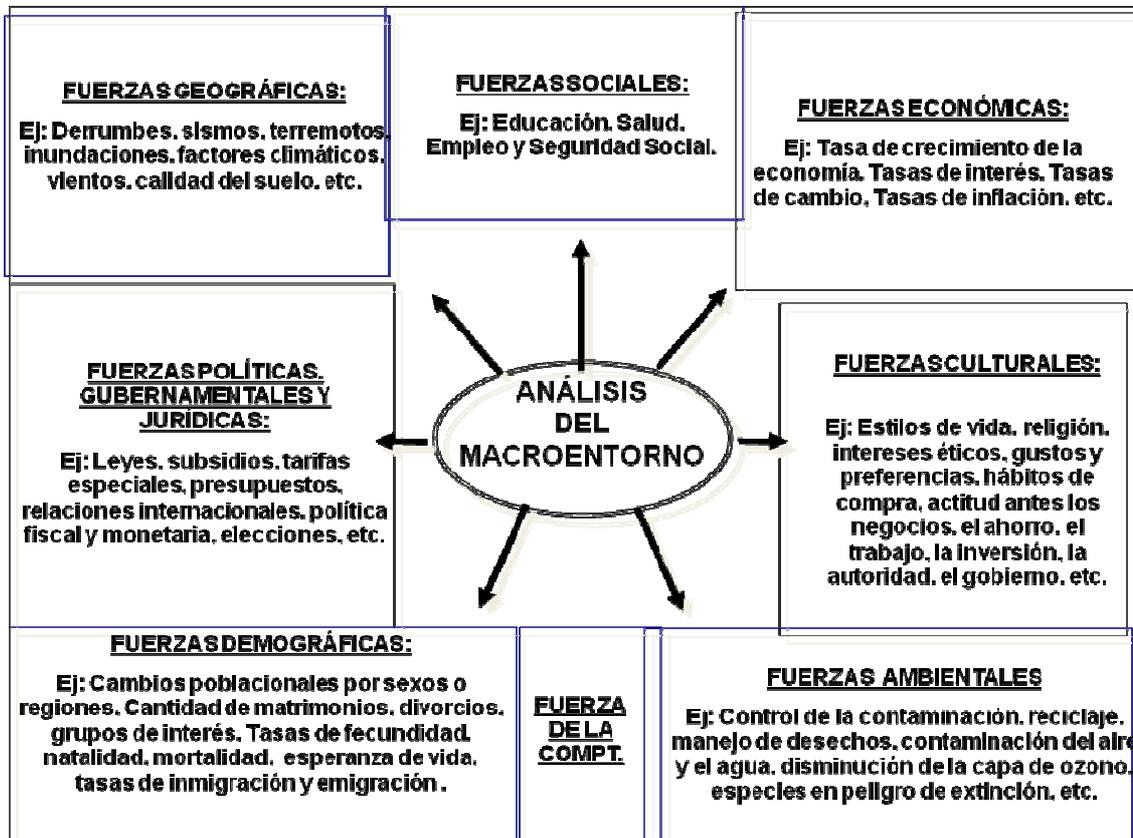


**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill THOMPSON y STRICKLAND, Administración Estratégica, Conceptos y Casos. 11ª Edición. Mc Graw Hill

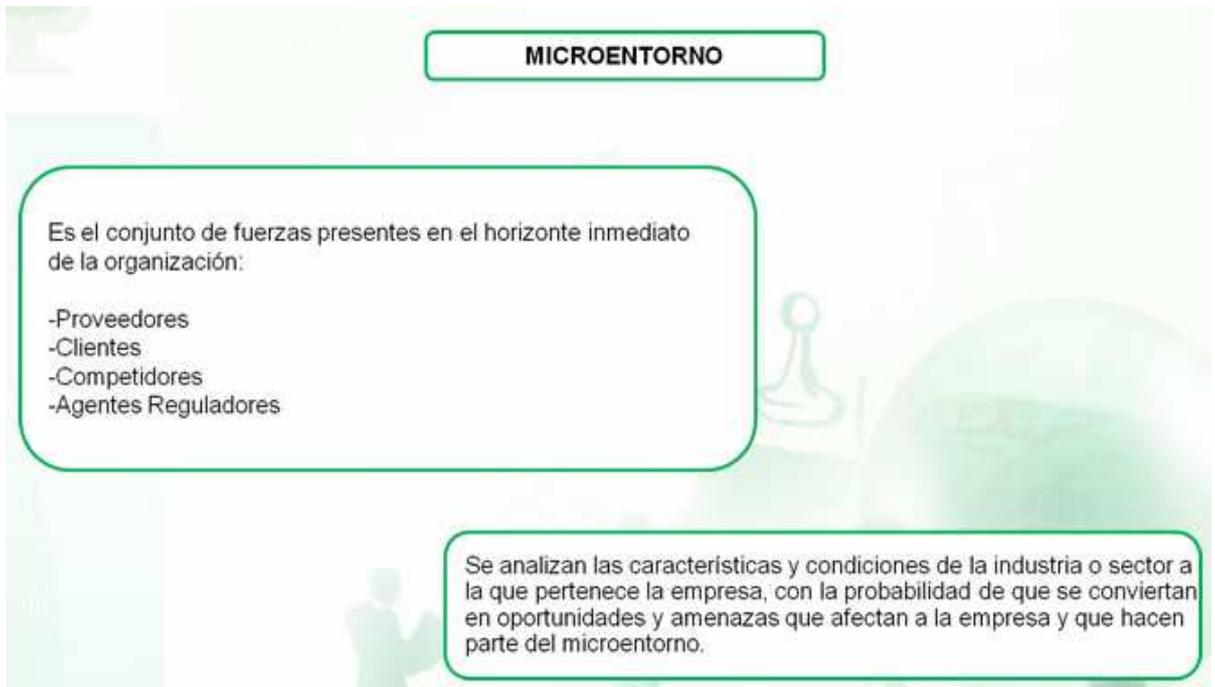


**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill THOMPSON y STRICKLAND, Administración Estratégica, Conceptos y Casos. 11ª Edición. McGraw Hill

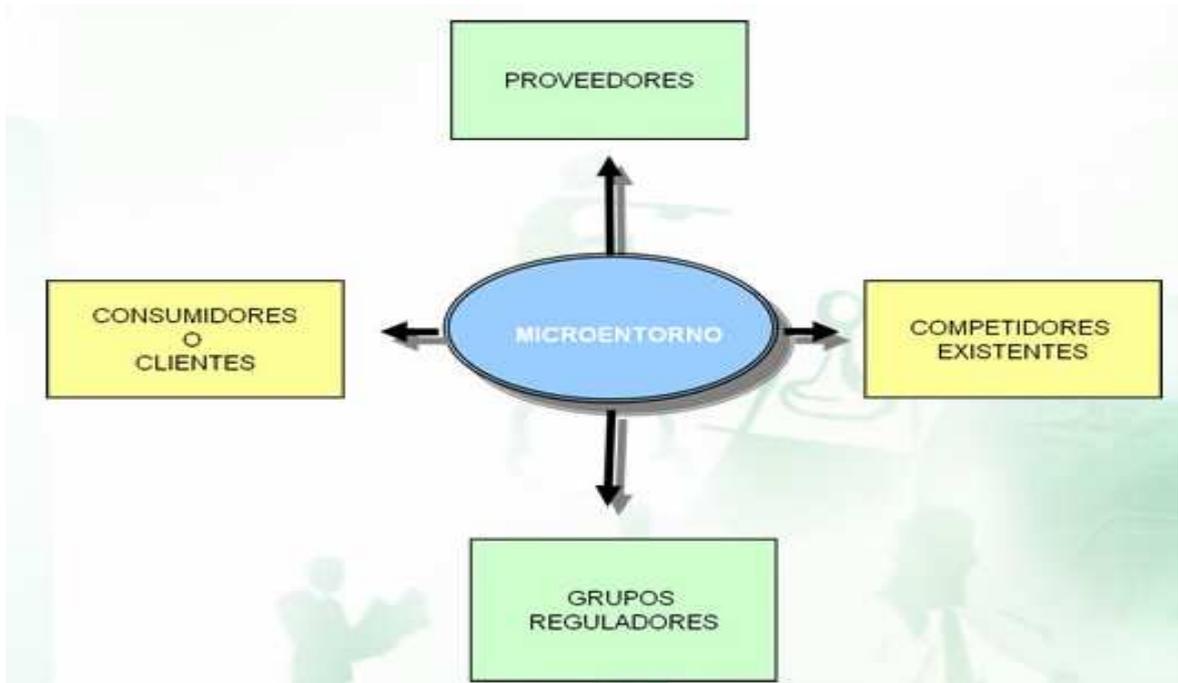
🚧 **Análisis de las tendencias del microentorno**



Fuente: Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill



**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGraw Hill THOMPSON y STRICKLAND, Administración Estratégica, Conceptos y Casos. 11ª Edición. McGraw Hill



**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill THOMPSON y STRICKLAND, Administración Estratégica, Conceptos y Casos. 11ª Edición. McGraw Hill

## 🚦 Herramientas para análisis del microentorno

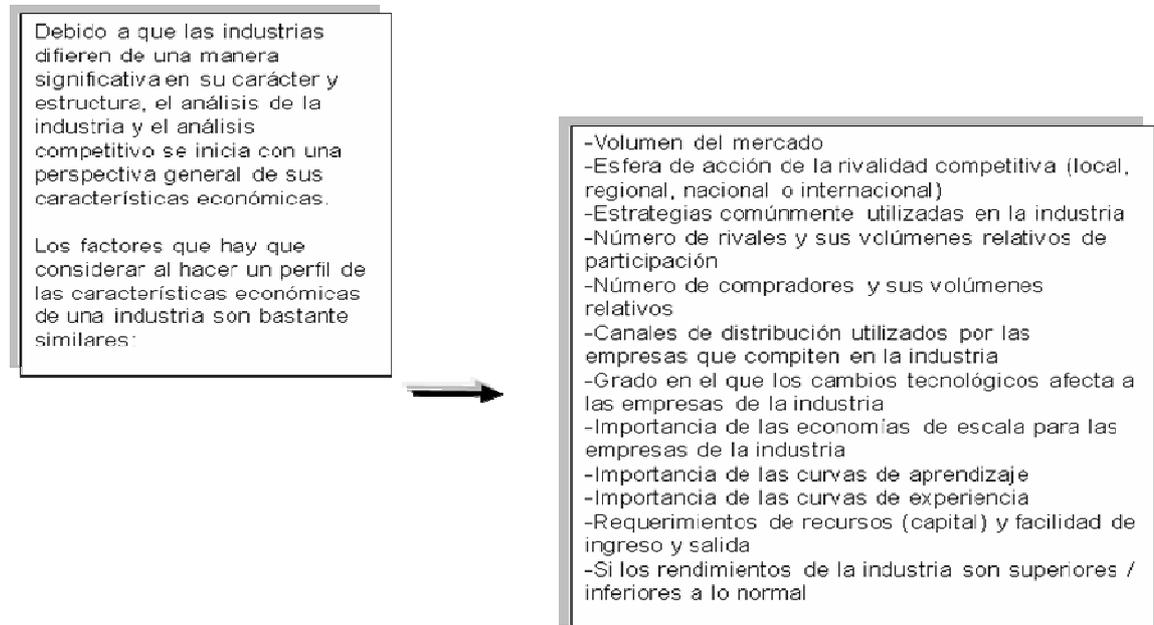


**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill THOMPSON y STRICKLAND, Administración Estratégica, Conceptos y Casos. 11ª Edición. McGraw Hill



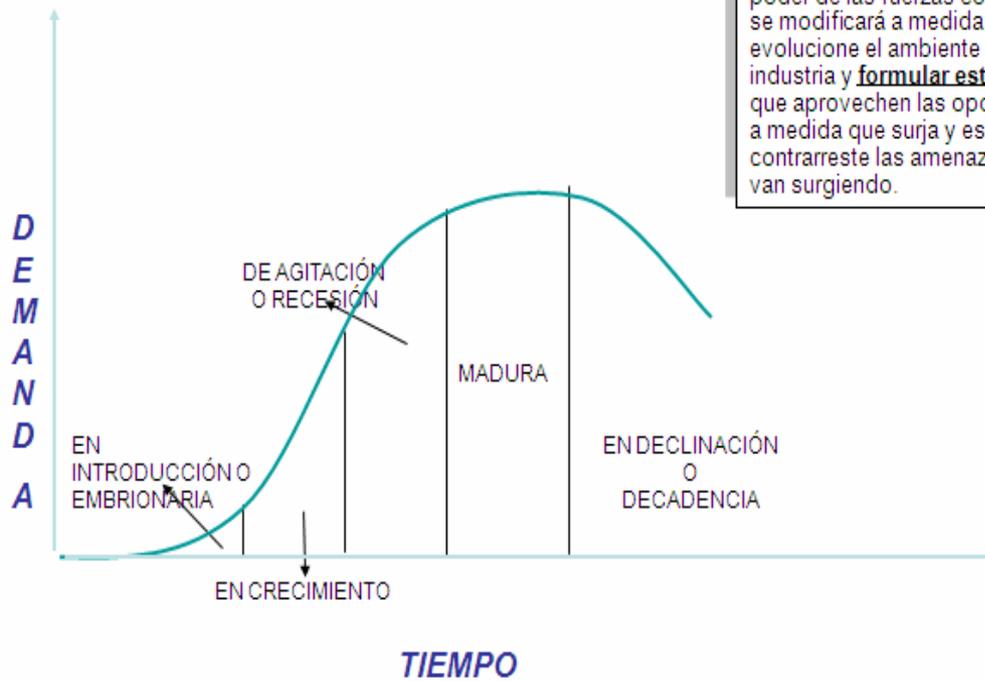
**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill THOMPSON y STRICKLAND, Administración Estratégica, Conceptos y Casos. 11ª Edición. McGraw Hill

#### ANÁLISIS DE LAS CARACTERÍSTICAS ECONÓMICAS DOMINANTES DE LA INDUSTRIA



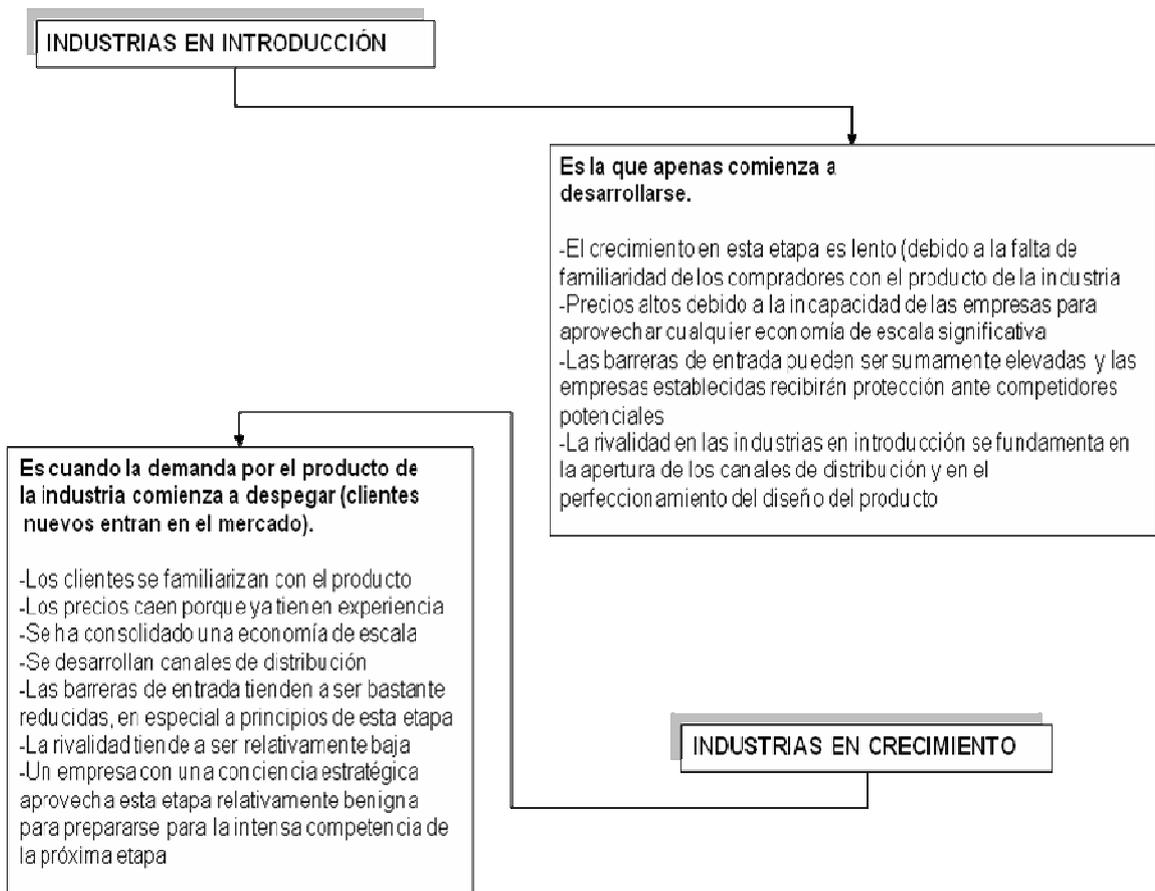
**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill

•ANÁLISIS DEL CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA

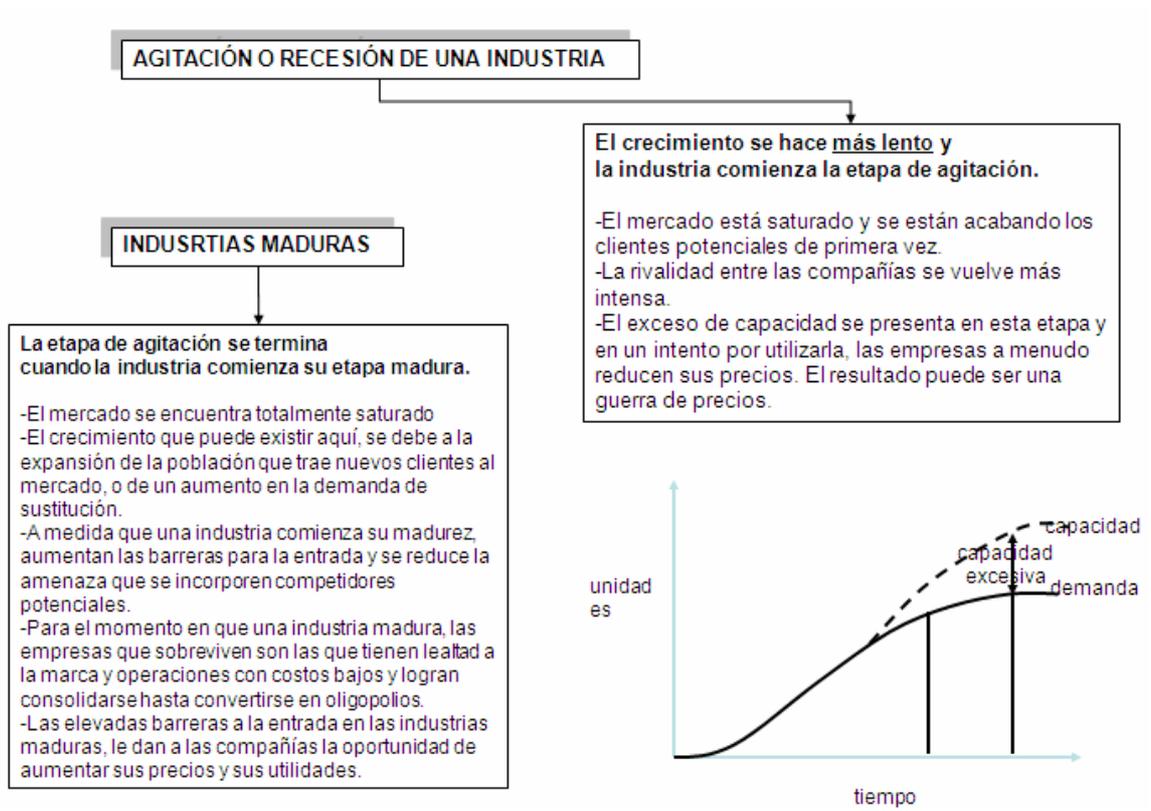


Los gerentes se encargan de **anticipar** la manera en que el poder de las fuerzas competitivas se modificará a medida que evolucione el ambiente de la industria y **formular estrategias** que aprovechen las oportunidades a medida que surja y eso contrarreste las amenazas que van surgiendo.

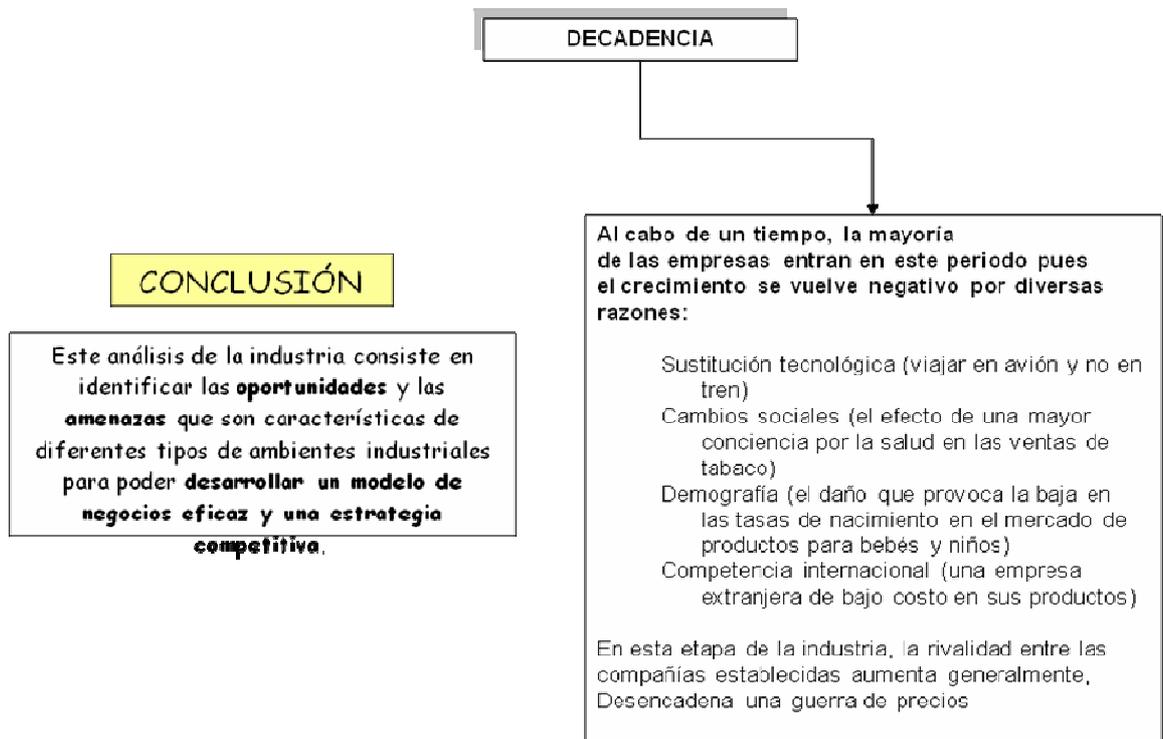
**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill THOMPSON y STRICKLAND, Administración Estratégica, Conceptos y Casos. 11ª Edición. McGraw Hill



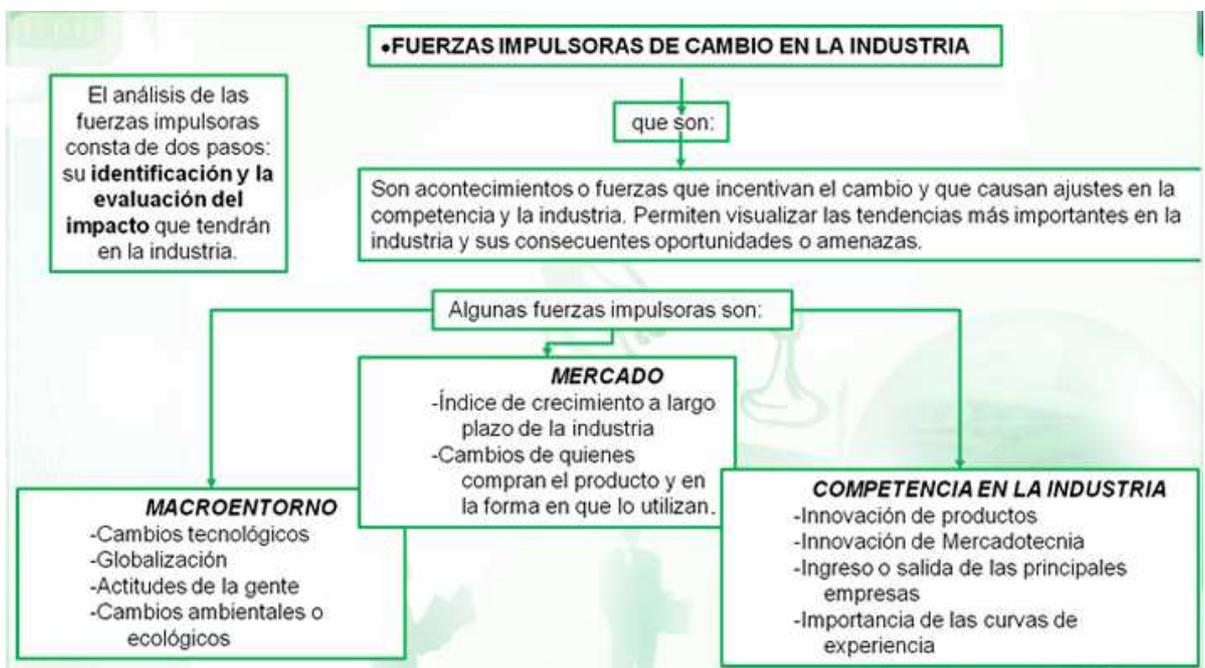
**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill THOMPSON y STRICKLAND, Administración Estratégica, Conceptos y Casos. 11ª Edición. McGraw Hill



**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGraw Hill



Fuente: Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGraw Hill



Fuente: Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGraw Hill



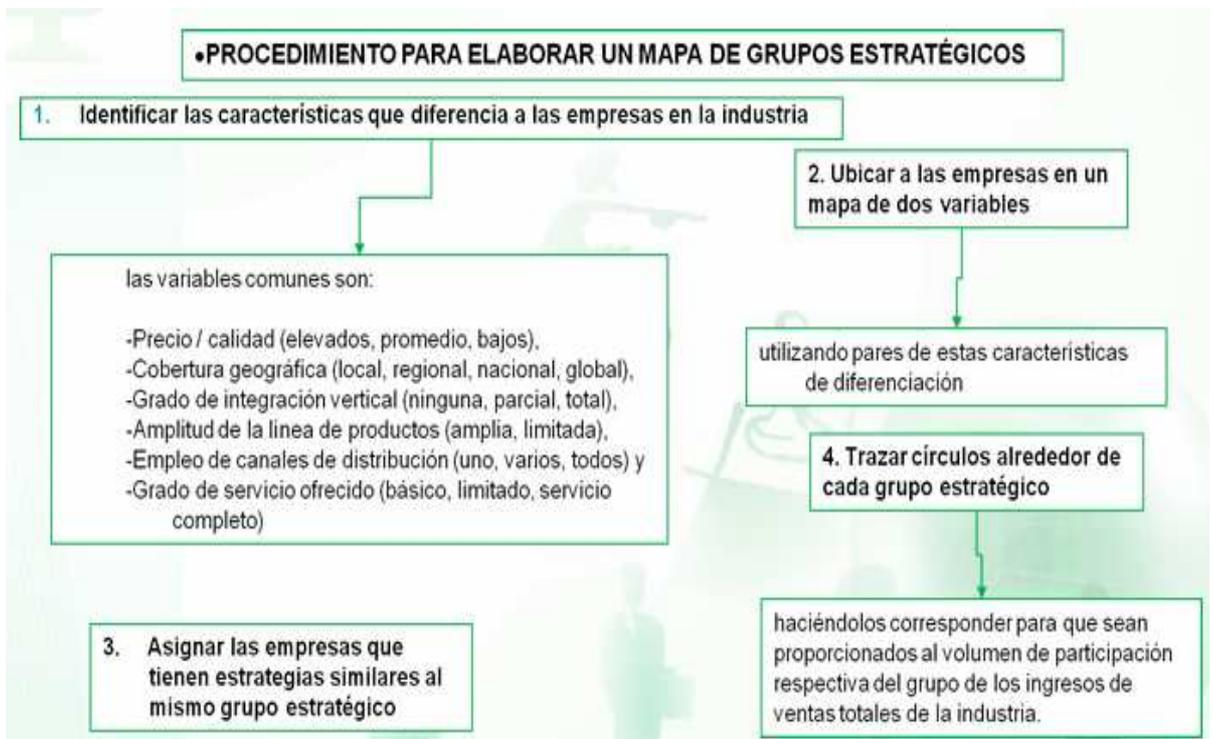
**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGraw Hill



**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGraw Hill

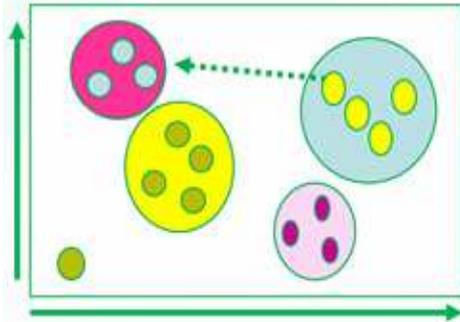


Fuente: Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGraw Hill



Fuente: Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGraw Hill

### •BARRERAS DE MOVILIDAD



Las barreras de movilidad constituyen factores internos de una industria que inhiben el movimiento de empresas entre grupos estratégicos. Comprenden las barreras a la entrada en un grupo y las barreras para salir del grupo existente de una compañía.

### MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO - MPC

Identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill



**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGraw Hill

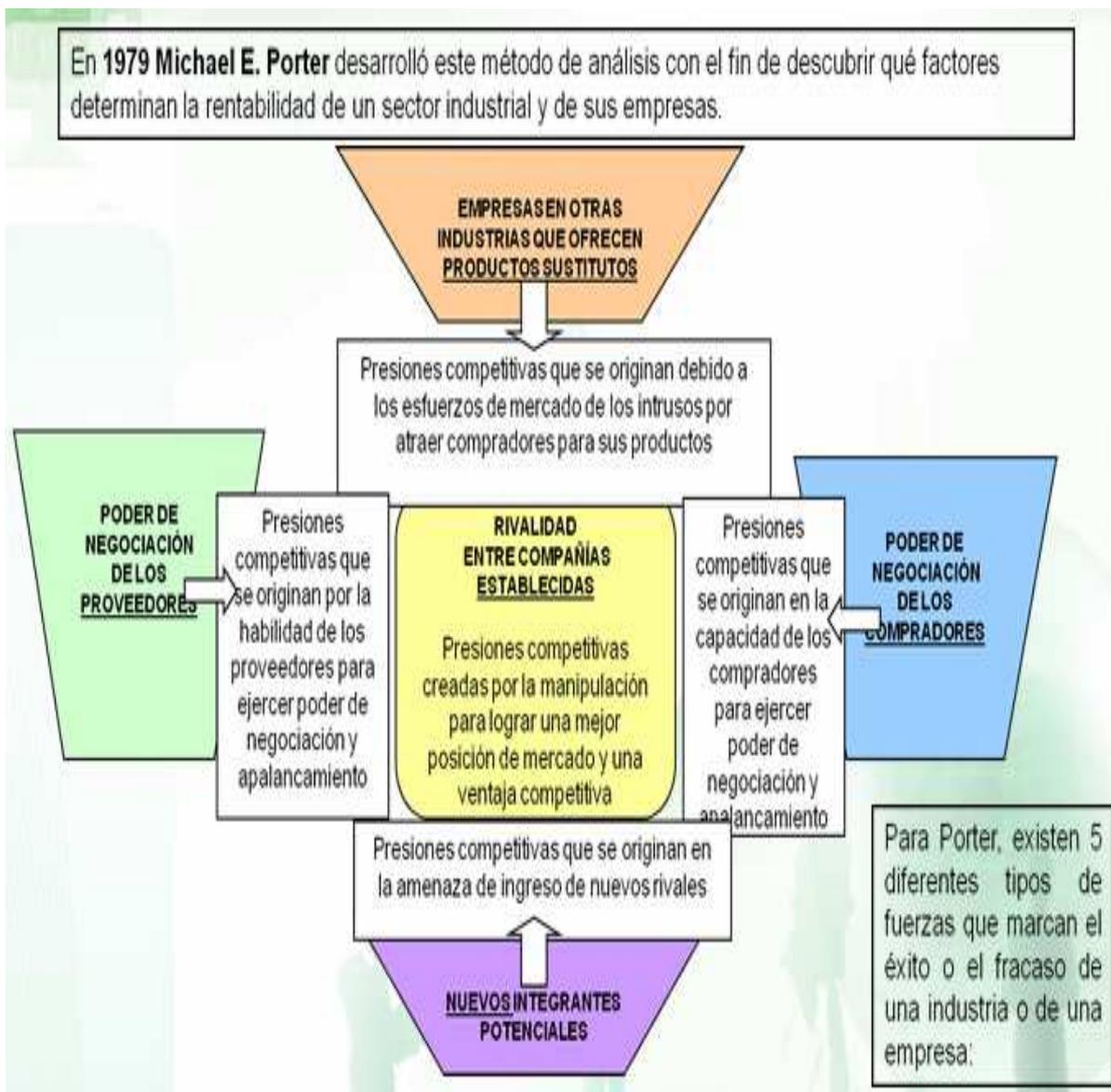


**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGraw Hill

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO							
		COMPAÑÍA MUESTRA		COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2	
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO	CALIFICACION	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Participación en el mercado	0.20	3	0.6	2	0.4	2	0.4
Competitividad de precios	0.20	1	0.2	4	0.8	1	0.2
Posición financiera	0.40	2	0.8	1	0.4	4	1.6
Calidad del producto	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Lealtad del cliente	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.3</b>		<b>2.2</b>		<b>2.8</b>

Nota: (1) los valores de las calificaciones son los siguientes: 1- menor debilidad, 2- mayor debilidad, 3- menor fuerza, 4 - mayor fuerza.  
(2) Como señala el total ponderado de 2.8, el competidor 2 es el más fuerte.

## Las cinco fuerzas de Porter



**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill



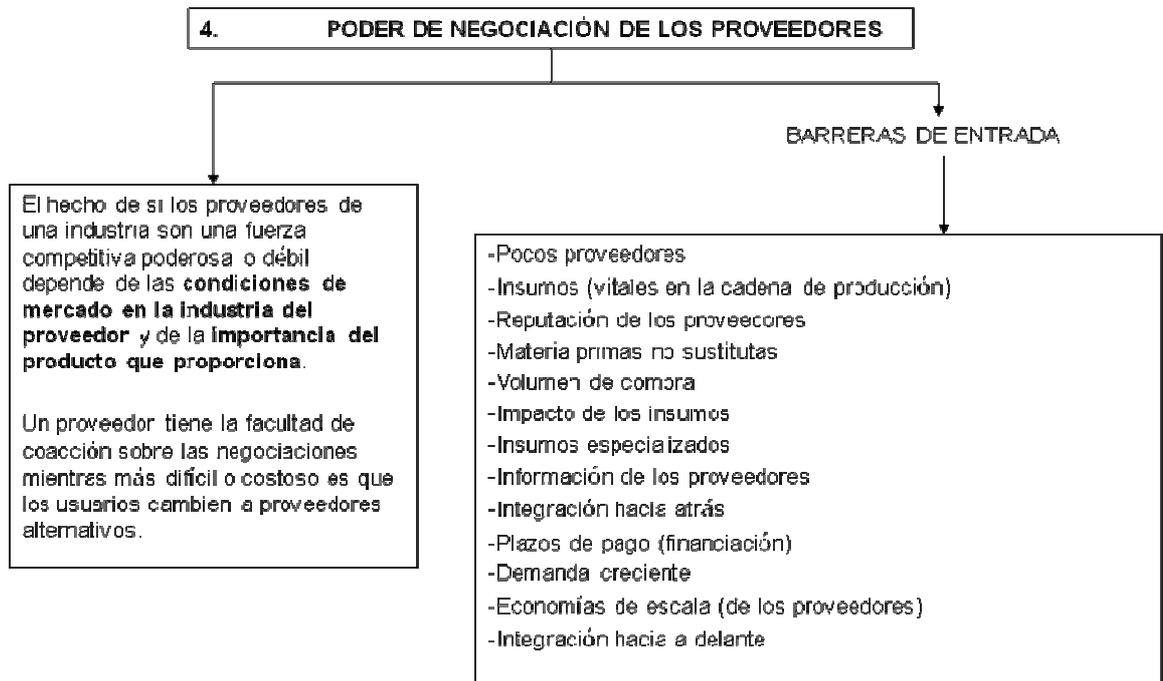
**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGraw Hill HITT, IRELAND y HOSKISSON, Administración Estratégica. 3ª Edición. Ed. Thomson



**Fuente:** HITT, IRELAND y HOSKISSON, Administración Estratégica. 3ª Edición. Ed. Thomson



**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGraw Hill HITT, IRELAND y HOSKISSON, Administración Estratégica. 3ª Edición. Ed. Thomson



**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGraw Hill HITT, IRELAND y HOSKISSON, Administración Estratégica. 3ª Edición. Ed. Thomson

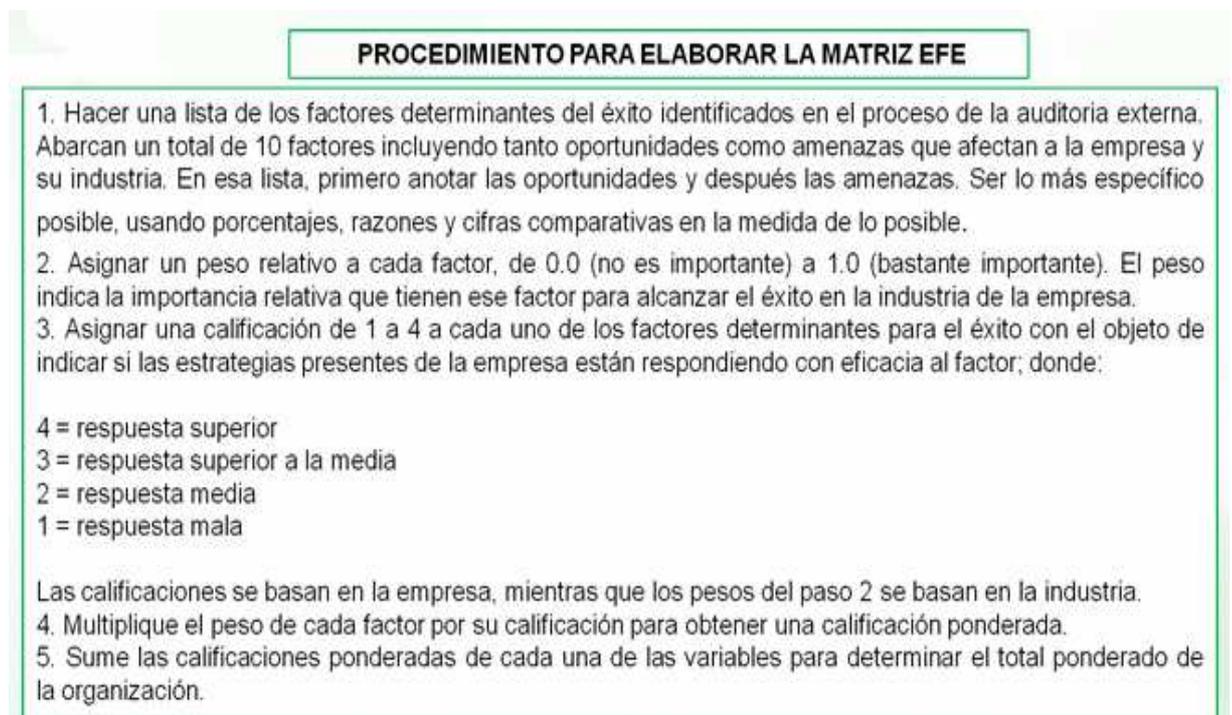


**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGraw Hill HITT, IRELAND y HOSKISSON, Administración Estratégica. 3ª Edición. Ed. Thomson

## 🚩 Conclusiones Matriz EFE



**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGraw Hill HITT, IRELAND y HOSKISSON, Administración Estratégica. 3ª Edición. Ed. Thomson



**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGraw Hill HITT, IRELAND y HOSKISSON, Administración Estratégica. 3ª Edición. Ed. Thomson

MUESTRA DE UNA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS - EFE				
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			EMPRESA	
1	El tratado de libre comercio entre Estados Unidos y Canadá está fomentando el crecimiento	0.08	3	0.24
2	Los valores de capital son saludables	0.06	2	0.12
3	El ingreso disponible está creciendo 3% al año	0.11	1	0.11
4	Los consumidores están más dispuestos a pagar por empaques biodegradables	0.14	4	0.56
5	El software nuevo puede acortar el ciclo de vida del producto	0.09	4	0.36
AMENAZAS				
1	Los mercados japoneses están cerrados para muchos productos de Estados Unidos	0.10	2	0.20
2	La comunidad europea ha impuesto tarifas nuevas	0.12	4	0.48
3	La república de Rusia no es políticamente estable	0.07	3	0.21
4	El apoyo federal y estatal para las empresas está disminuyendo	0.13	2	0.26
5	Las tasas de desempleo están subiendo	0.10	1	0.10
TOTAL		1.00		2.64
El total ponderado de 2.64 está por arriba de la media que es 2.50				

**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGraw Hill HITT, IRELAND y HOSKISSON, Administración Estratégica. 3ª Edición. Ed. Thomson

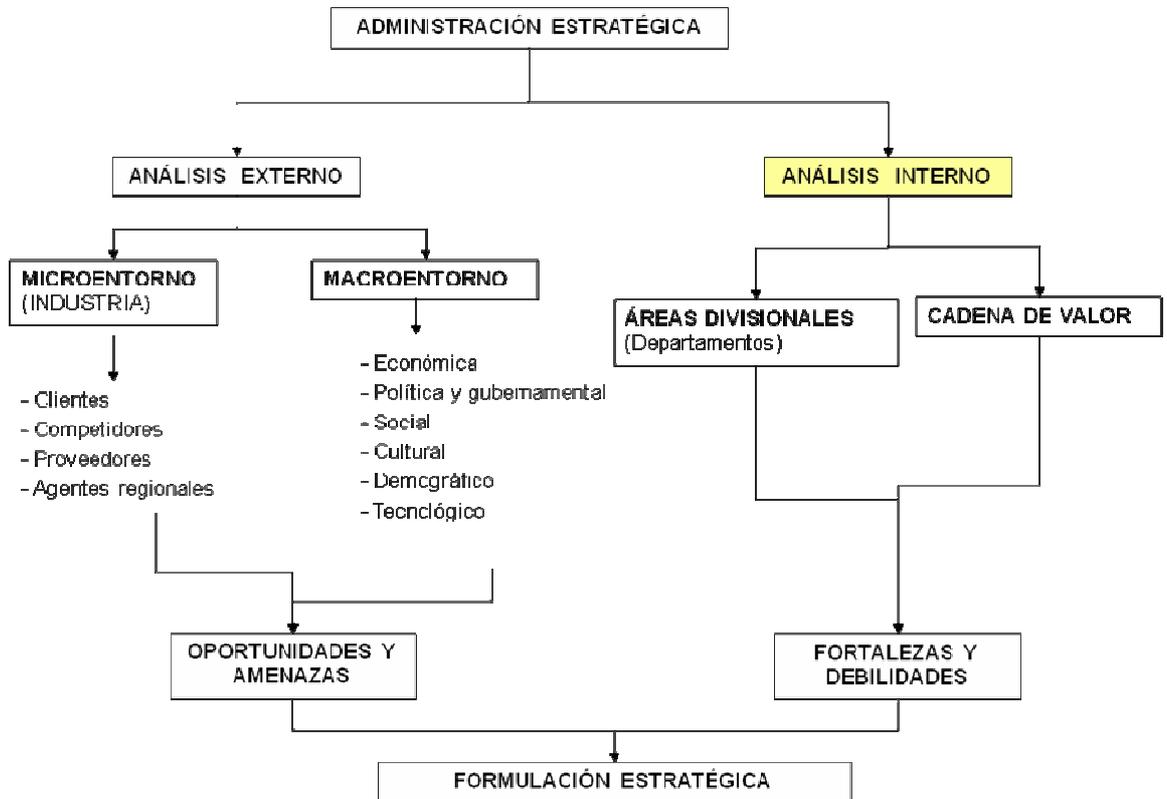
## 🚩 Análisis Interno

### PROPÓSITO:

Se refiere al estudio de los **recursos, habilidades y capacidades** de una organización alrededor de la cadena de valor y las diferentes áreas funcionales, que busca detectar las debilidades en las que debe trabajar la organización y las fortalezas en las que puede apalancar para lograr una **ventaja competitiva**.

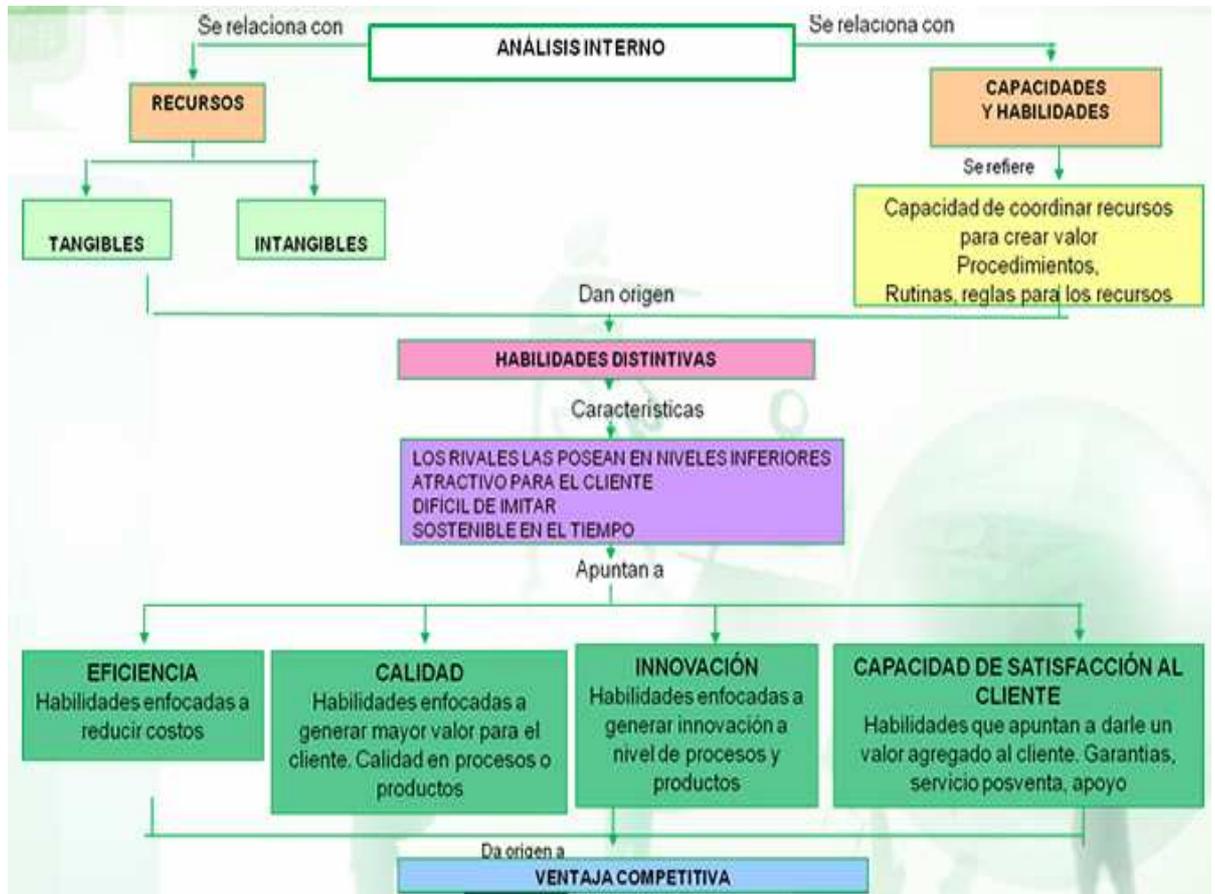
La importancia de conocer y analizar los factores internos de la empresa, de manera independiente, sin ser ni excesivamente indulgentes ni extremadamente estrictos, nos dará una idea de nuestras posibilidades y capacidades, así como de nuestros puntos fuertes a potenciar y los puntos débiles a cubrir y enmendar.

**Fuente:** HITT, IRELAND y HOSKISSON, Administración Estratégica. 3ª Edición. Ed. Thomson

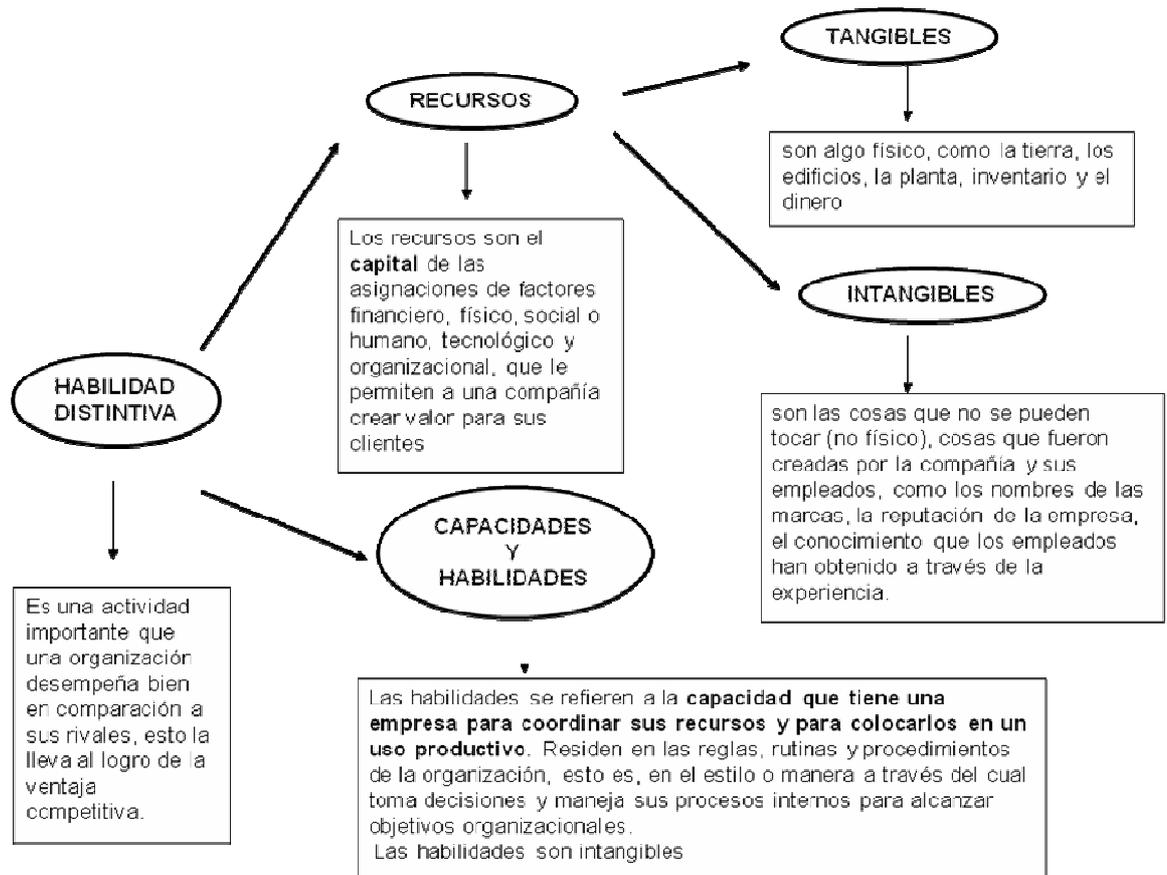


Fuente: Autor

## Estudio de los recursos, capacidades y competencias



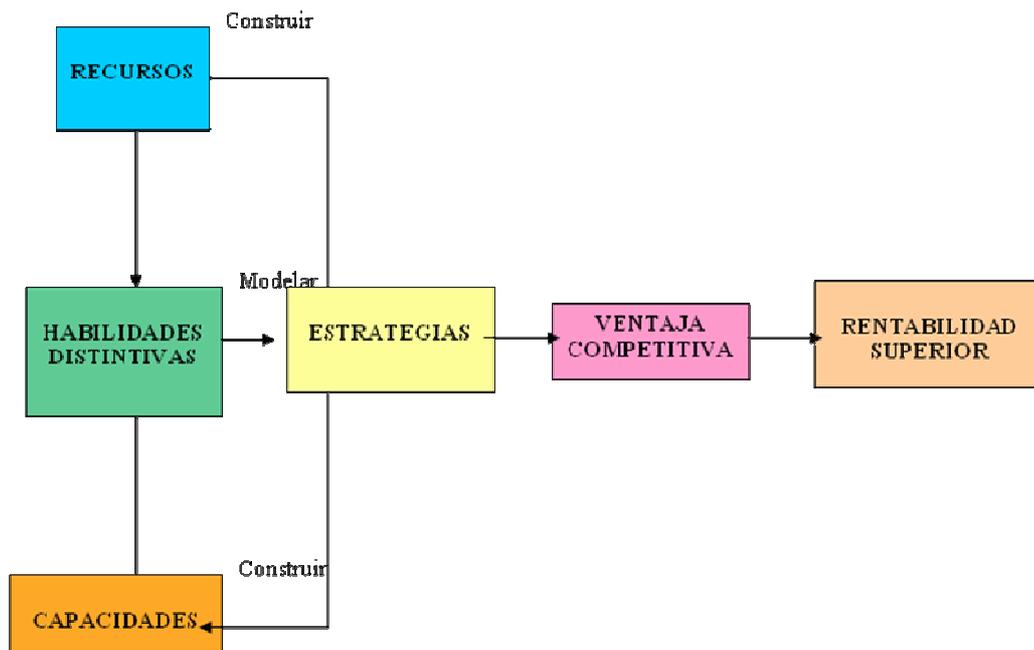
**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGraw Hill HITT, IRELAND y HOSKISSON, Administración Estratégica. 3ª Edición. Ed. Thomson



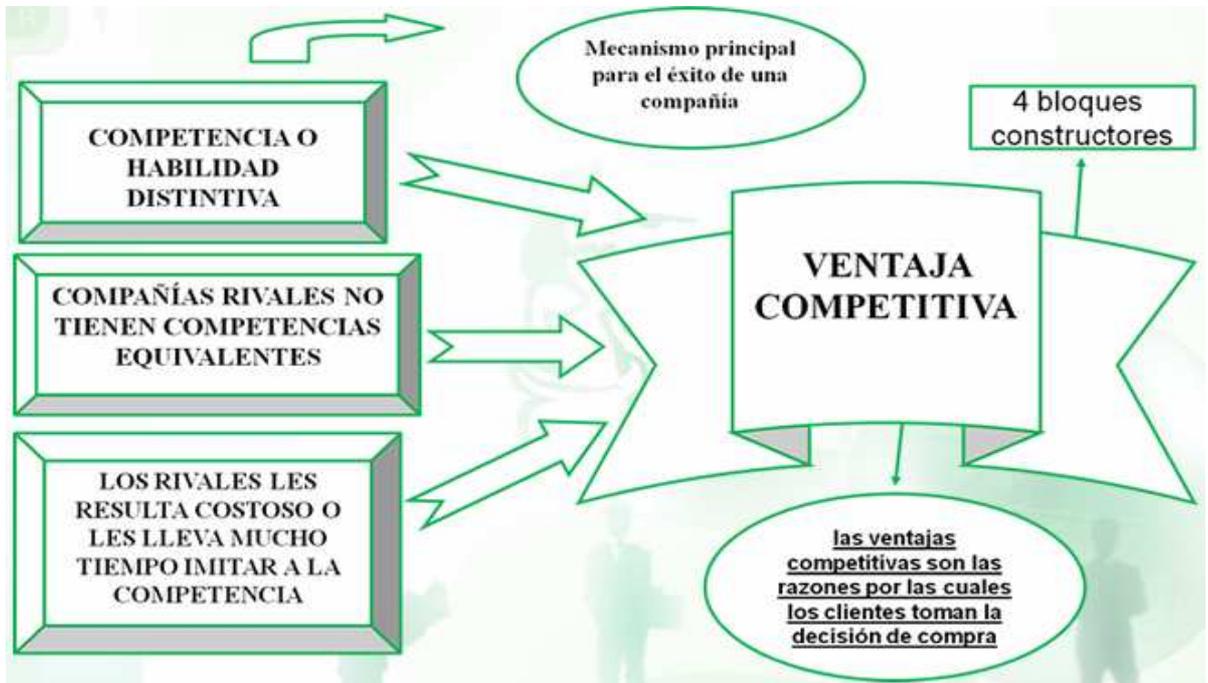
Fuente: HITT, IRELAND y HOSKISSON, Administración Estratégica. 3ª Edición. Ed. Thomson

**UNA ORGANIZACIÓN DEBE TENER LO SIGUIENTE PARA TENER HABILIDADES DISTINTIVAS:**

un recurso valioso y específico de ella y las capacidades necesarias para aprovecharlo, o una habilidad específica para administrar recursos



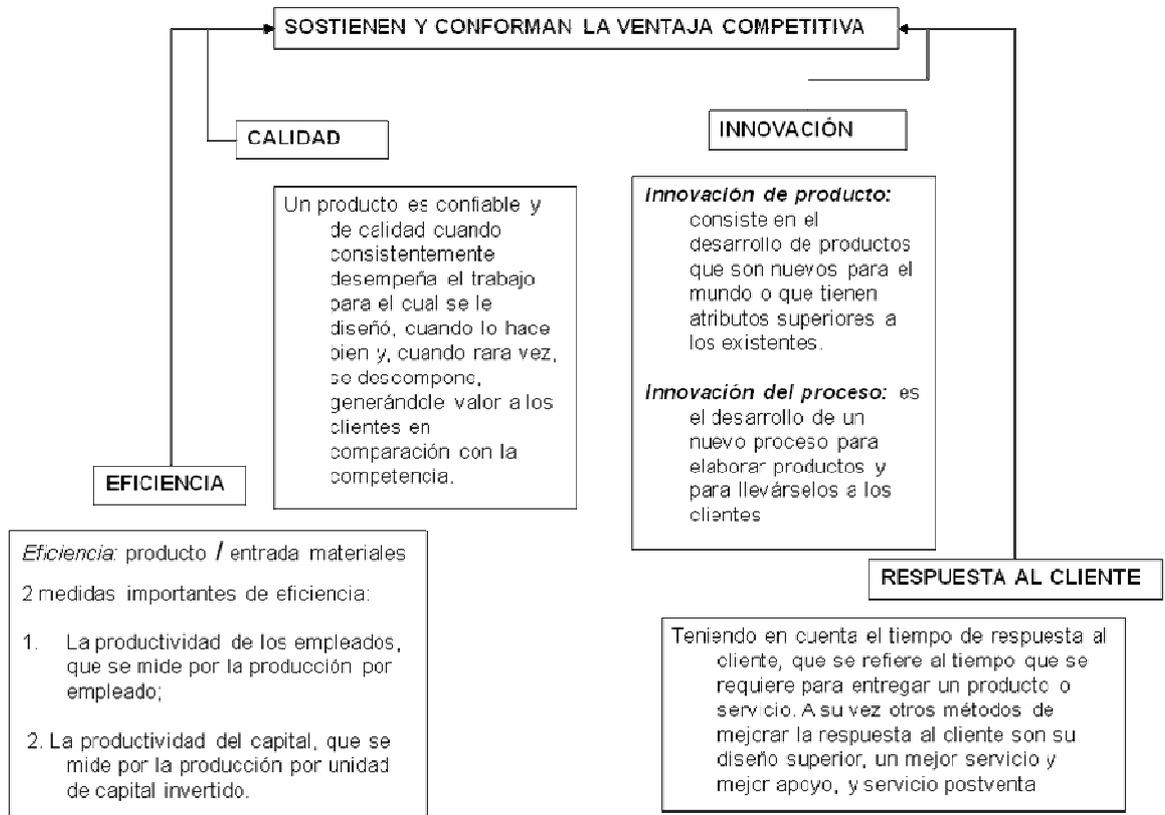
**Fuente:** HITT, IRELAND y HOSKISSON, Administración Estratégica. 3ª Edición. Ed. Thomson



Fuente: HITT, IRELAND y HOSKISSON, Administración Estratégica. 3ª Edición. Ed. Thomson



Fuente: HITT, IRELAND y HOSKISSON, Administración Estratégica. 3ª Edición. Ed. Thomson



Fuente: HITT, IRELAND y HOSKISSON, Administración Estratégica. 3ª Edición. Ed. Thomson



Fuente: HITT, IRELAND y HOSKISSON, Administración Estratégica. 3ª Edición. Ed. Thomson

## Herramienta para análisis interno

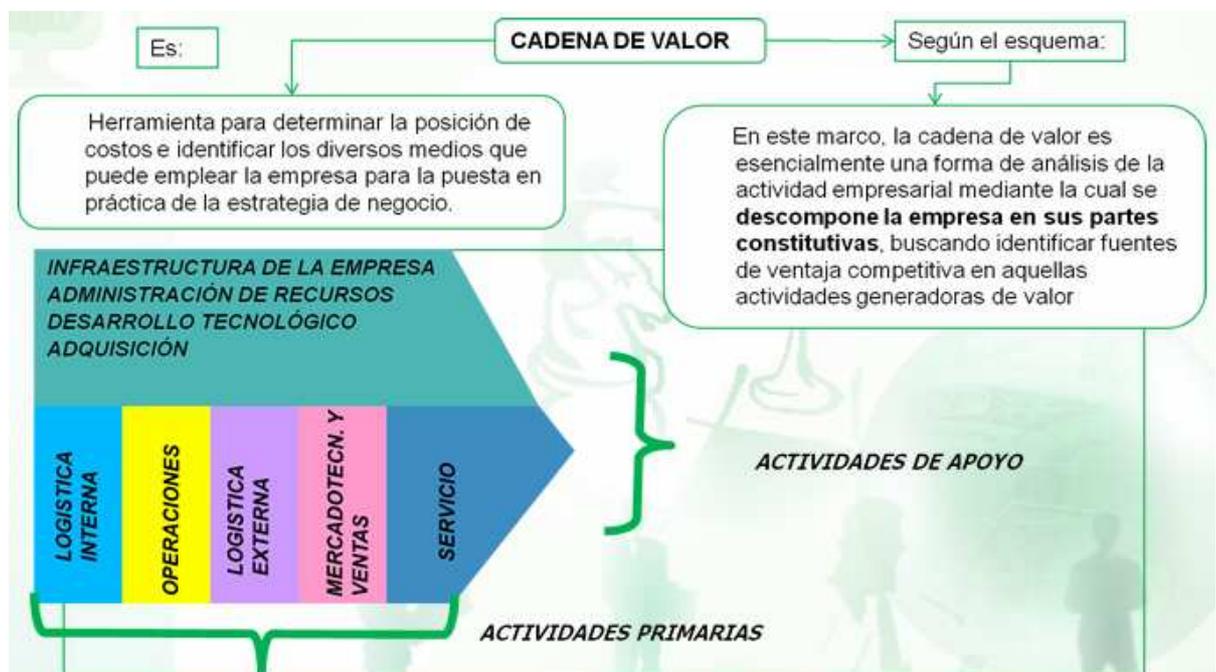
### HERRAMIENTA PARA REALIZAR ANÁLISIS INTERNO

1. **Cadena de valor:** Verificar las fortalezas y debilidades de la empresa asociadas a las actividades de apoyo y primarias, independiente del departamento en el cual se desempeñen este tipo de funciones.
2. **Analizando cada uno de los departamentos,** haciendo el diagnóstico tomando como base la estructura organizacional.

El Diagnóstico o Análisis Interno, básicamente entra a señalar:

- El grado y forma de cumplir los objetivos, programas y funciones.
- La eficiencia en el uso de los recursos humanos.
- Eficiencia de los procedimientos técnicos y financieros del área.
- El grado de calidad de la empresa, las fortalezas y debilidades del área en relación con la empresa.
- Formulación por escrito de las recomendaciones

Fuente: HITT, IRELAND y HOSKISSON, Administración Estratégica. 3ª Edición. Ed. Thomson Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGraw Hill



Fuente: HITT, IRELAND y HOSKISSON, Administración Estratégica. 3ª Edición. Ed. Thomson

## 🚩 Conclusiones Matriz EFI

### MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS EFI

Es un instrumento para formular estrategias donde resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro del área funcional de un negocio.  
Al mismo tiempo ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas.

**Fuente:** HITT, IRELAND y HOSKISSON, Administración Estratégica. 3ª Edición. Ed. Thomson

### PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR LA MATRIZ EFI

1. Realizar una lista de los factores de éxito, identificados en el proceso de auditoría interna, incluyendo primero las fuerzas y después las debilidades. Utilice porcentajes y cifras comparativas.
2. Asignar un peso entre 0.0 y 1.0, con una escala del menos importante al más importante a cada uno de los factores a tener en cuenta en la matriz.  
El peso de cada factor indica la importancia relativa para alcanzar el éxito en la industria de la empresa, independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna.  
Los factores que más repercuten en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de pesos debe ser igual a 1.
3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada factor, para indicar:  
  
(calificación = 1) si el factor representa una debilidad mayor  
(calificación = 2), una debilidad menor  
(calificación = 3), una fuerza menor  
(calificación = 4), o una fuerza mayor  
  
Esta calificación hace referencia a la compañía no a la industria.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

**Fuente:** HITT, IRELAND y HOSKISSON, Administración Estratégica. 3ª Edición. Ed. Thomson

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS EFI

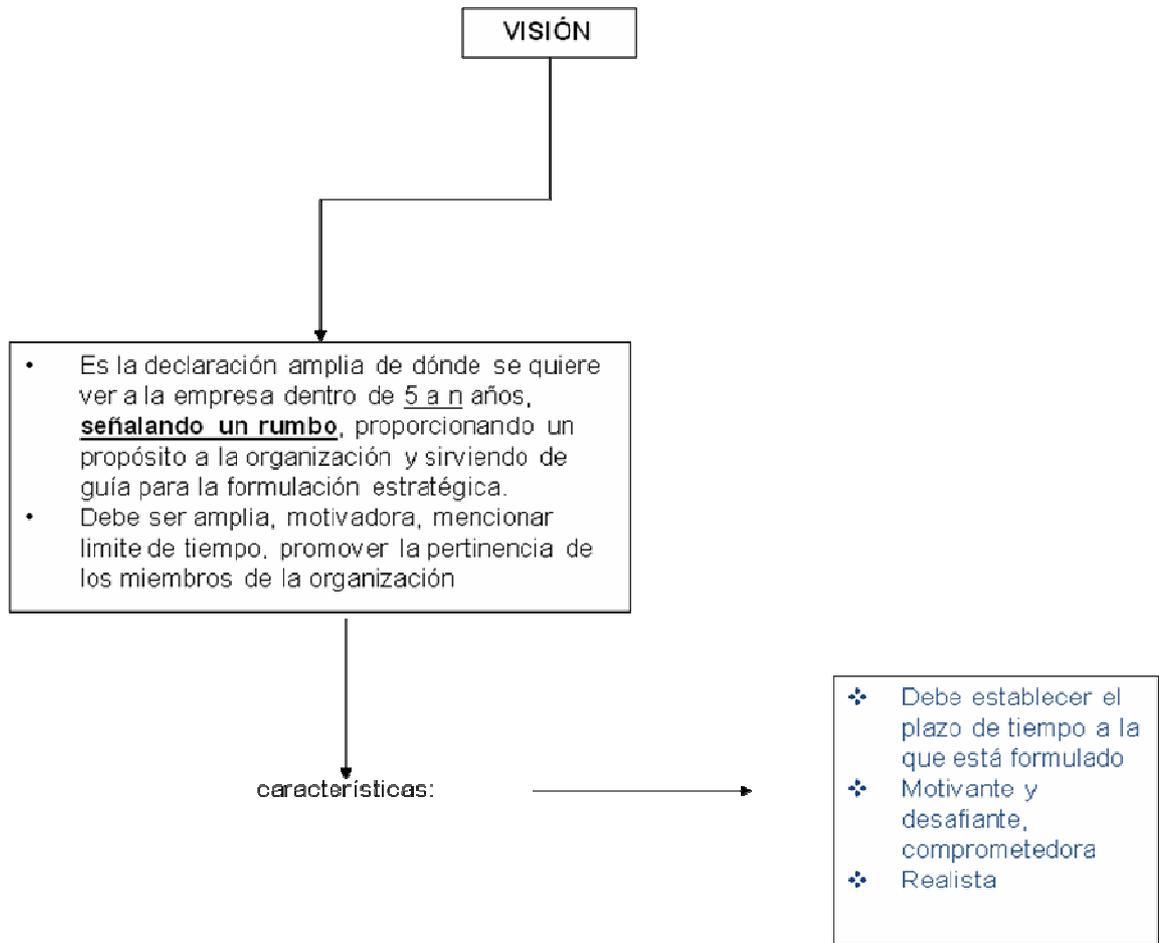
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
<b>FUERZA</b>			
1. Razón presente subió a 2,52	0,06	4	0,24
2. Margen de utilidad subió a 6,64	0,16	4	0,64
3. La moral de los empleados es alta	0,18	4	0,72
4. Sistema nuevo de informática	0,08	3	0,24
5. La participación del mercado ha subido a 24%	0,12	3	0,36
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Demandas legales sin resolver	0,05	2	0,10
2. Capacidad de la planta ha trabajado a 74%	0,15	2	0,30
3. Falta de sistema para la administración estratégica	0,06	1	0,06
4. El gasto para I y D ha subido 31%	0,08	1	0,08
5. Los incentivos para distribuidores no han sido eficaces	0,06	1	0,06
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,80</b>

✚ **Direccionamiento Estratégico**

✓ **Misión - Visión**

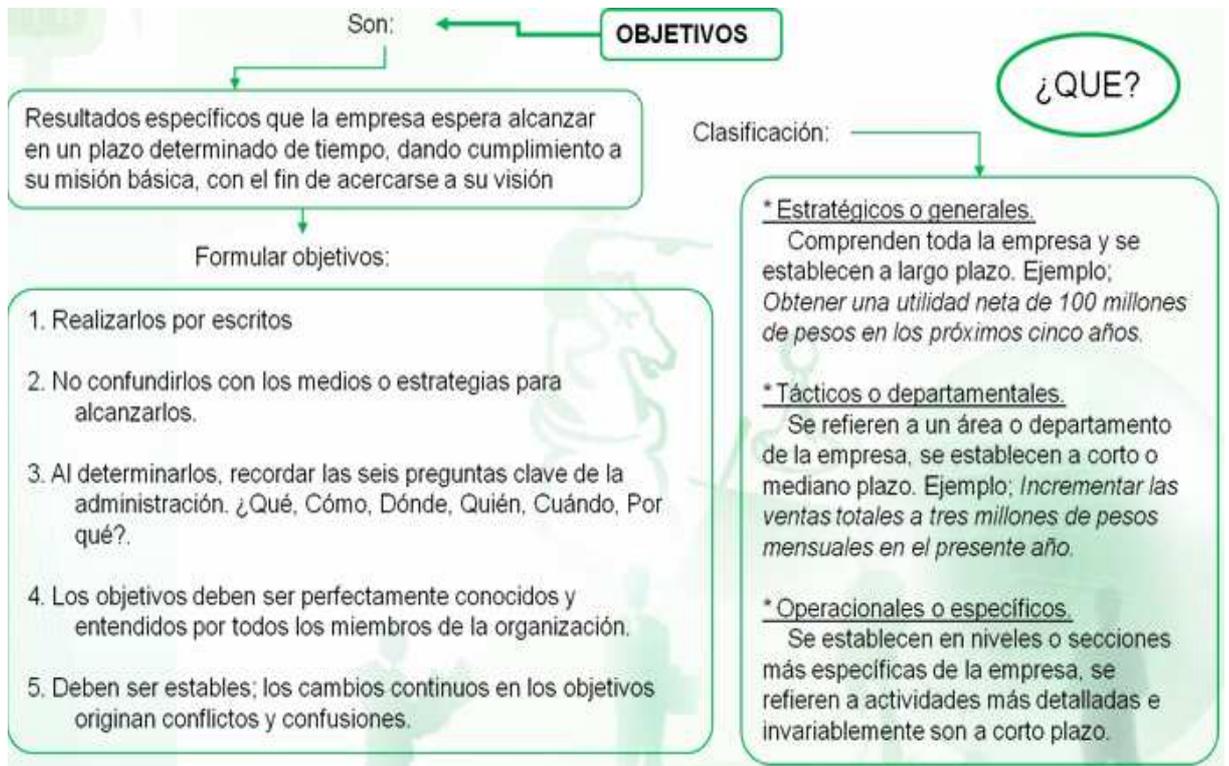


Fuente: Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill

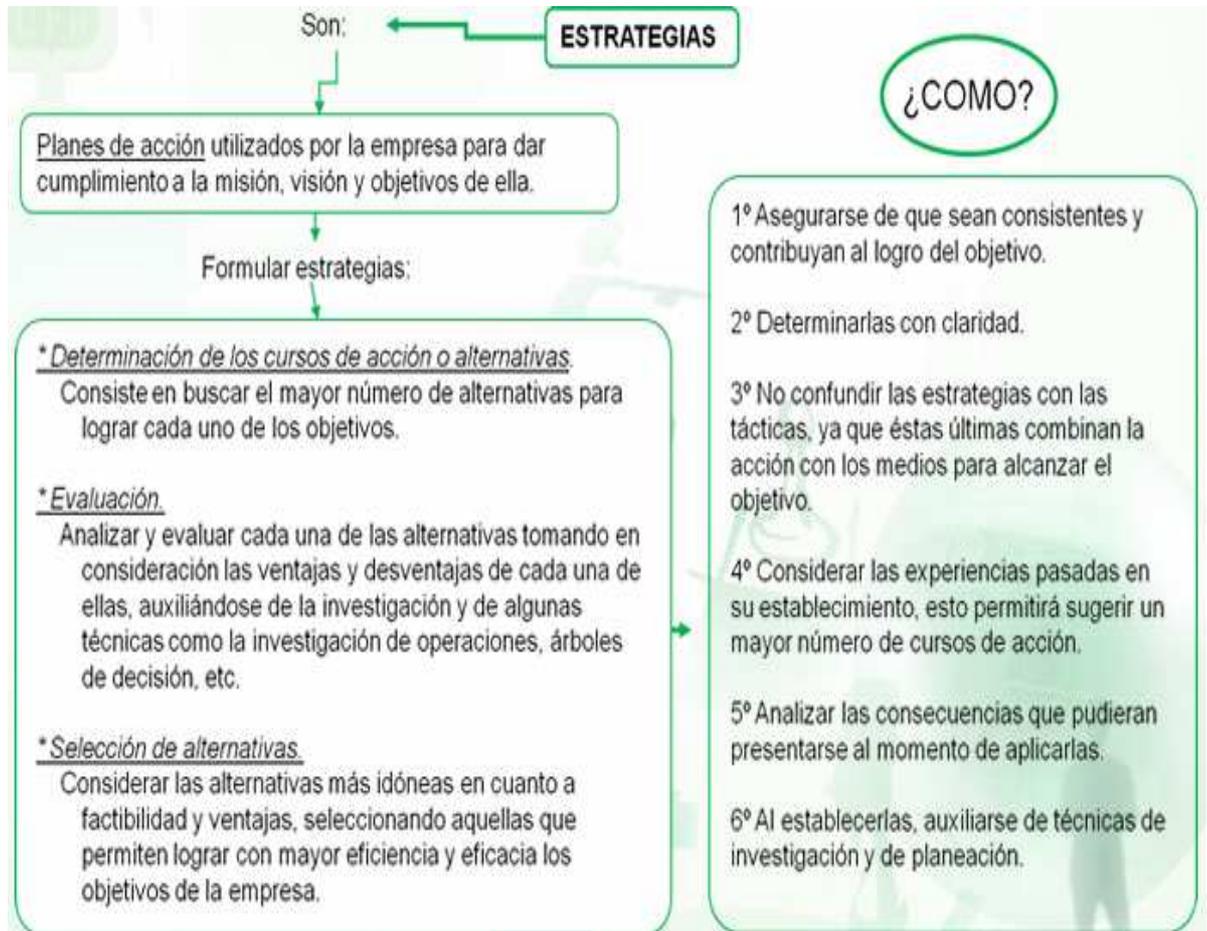


**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGraw Hill

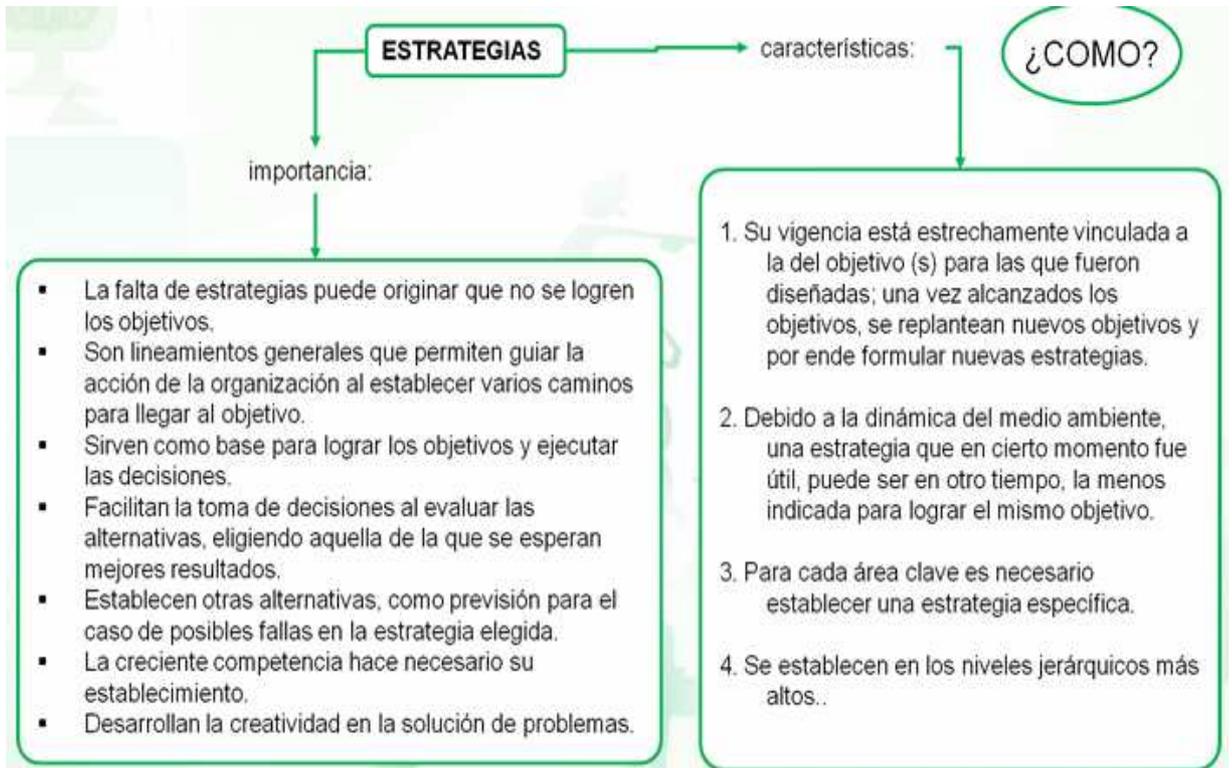
## Formulación de objetivos y estrategias



**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill



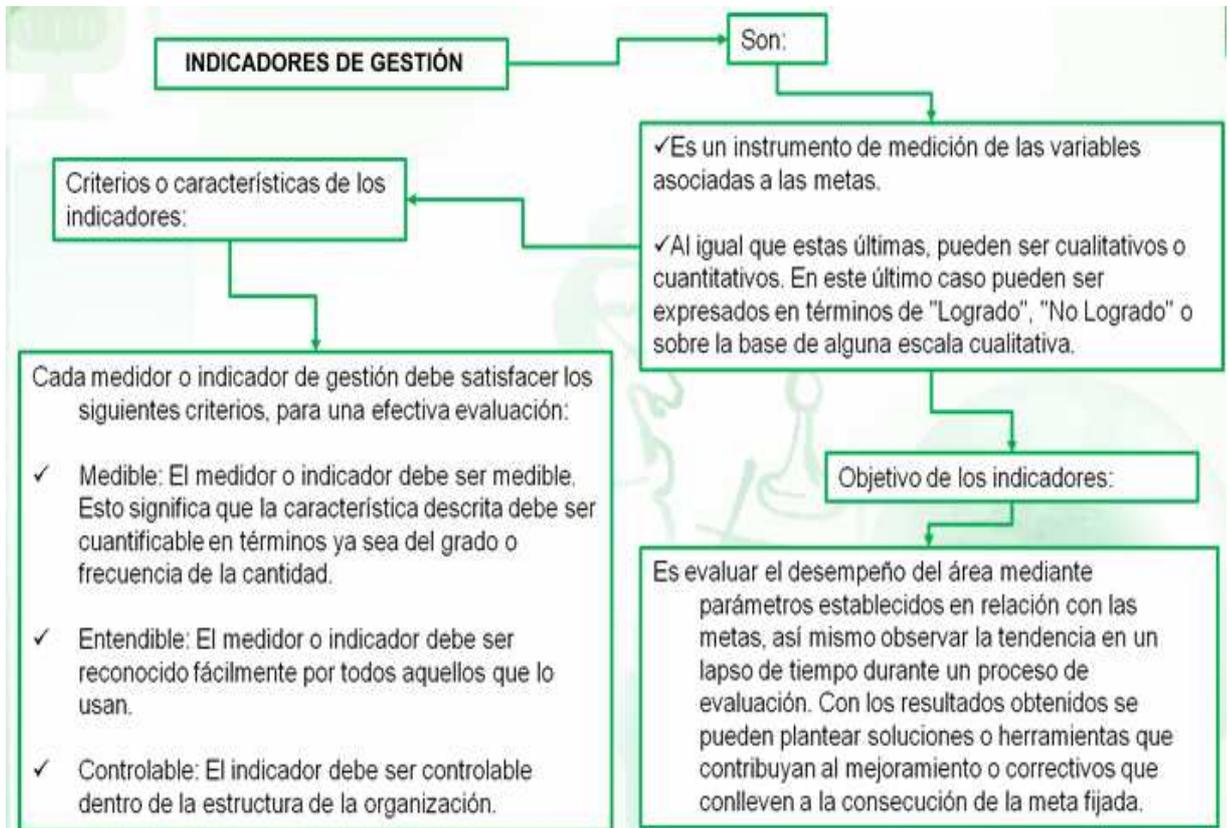
**Fuente:** HITT, IRELAND y HOSKISSON, Administración Estratégica. 3ª Edición. Ed. Thomson



**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill

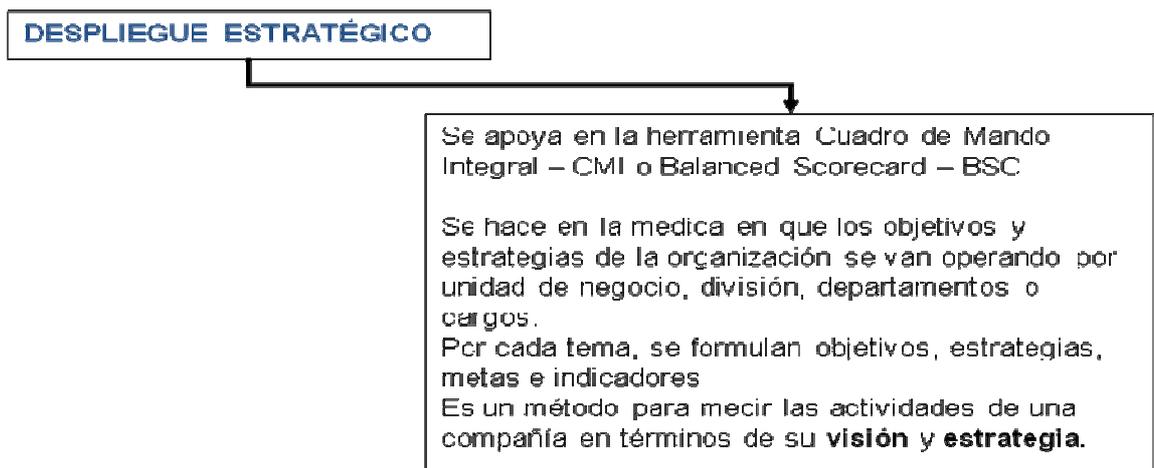


**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGraw Hill HITT, IRELAND y HOSKISSON, Administración Estratégica. 3ª Edición. Ed. Thomson



**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGraw Hill HITT, IRELAND y HOSKISSON, Administración Estratégica. 3ª Edición. Ed. Thomson

### 🚩 Despliegue de objetivos y estrategias

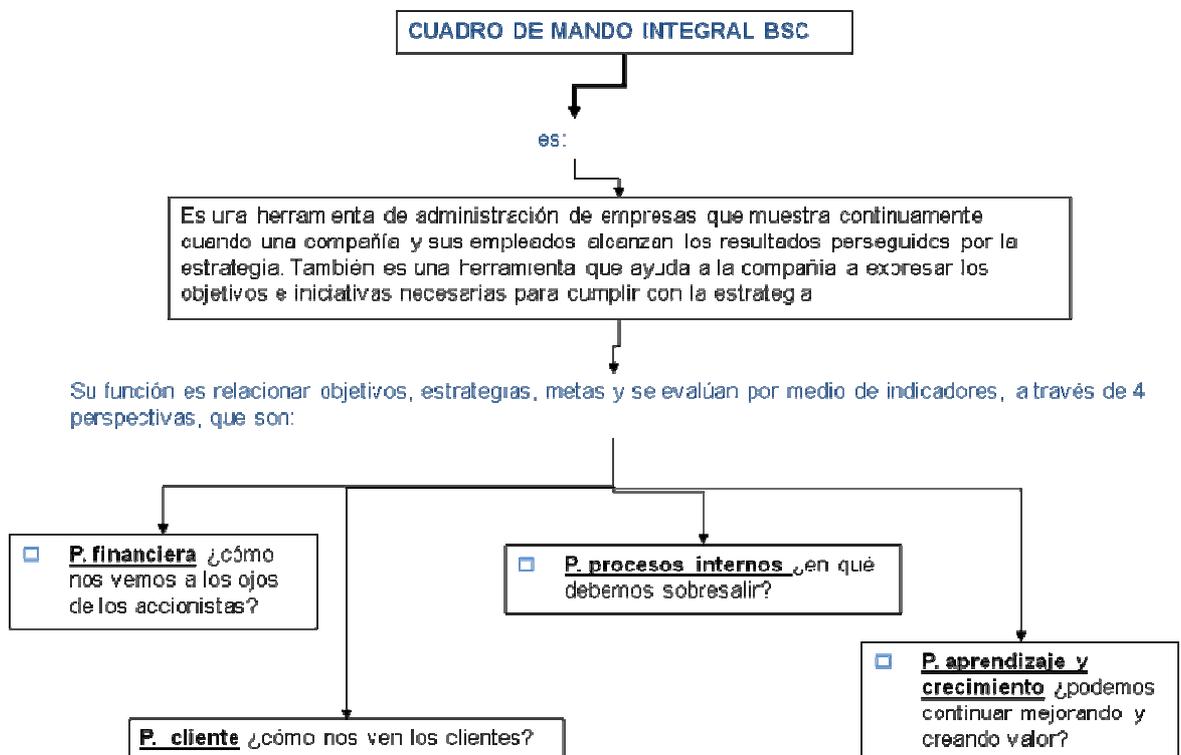


**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGraw Hill HITT, IRELAND y HOSKISSON, Administración Estratégica. 3ª Edición. Ed. Thomson

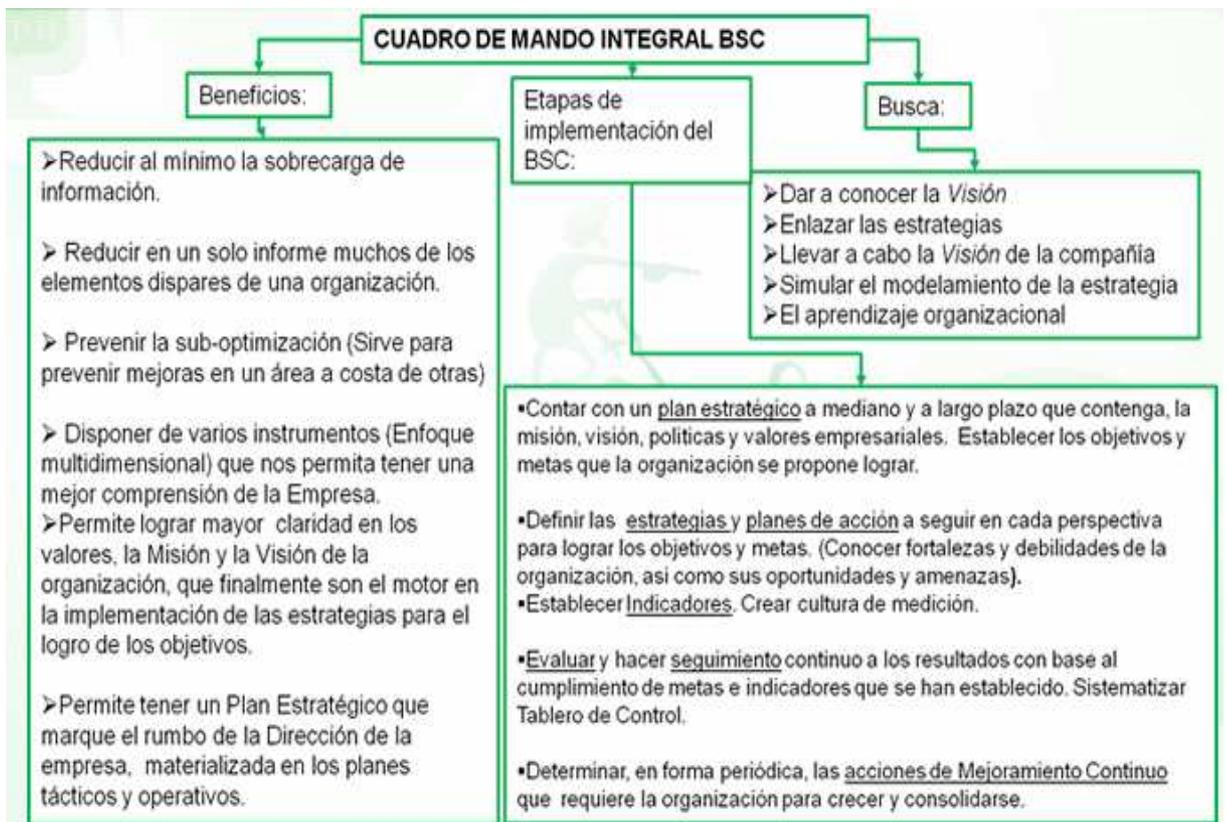


Fuente: HITT, IRELAND y HOSKISSON, Administración Estratégica. 3ª Edición. Ed. Thomson

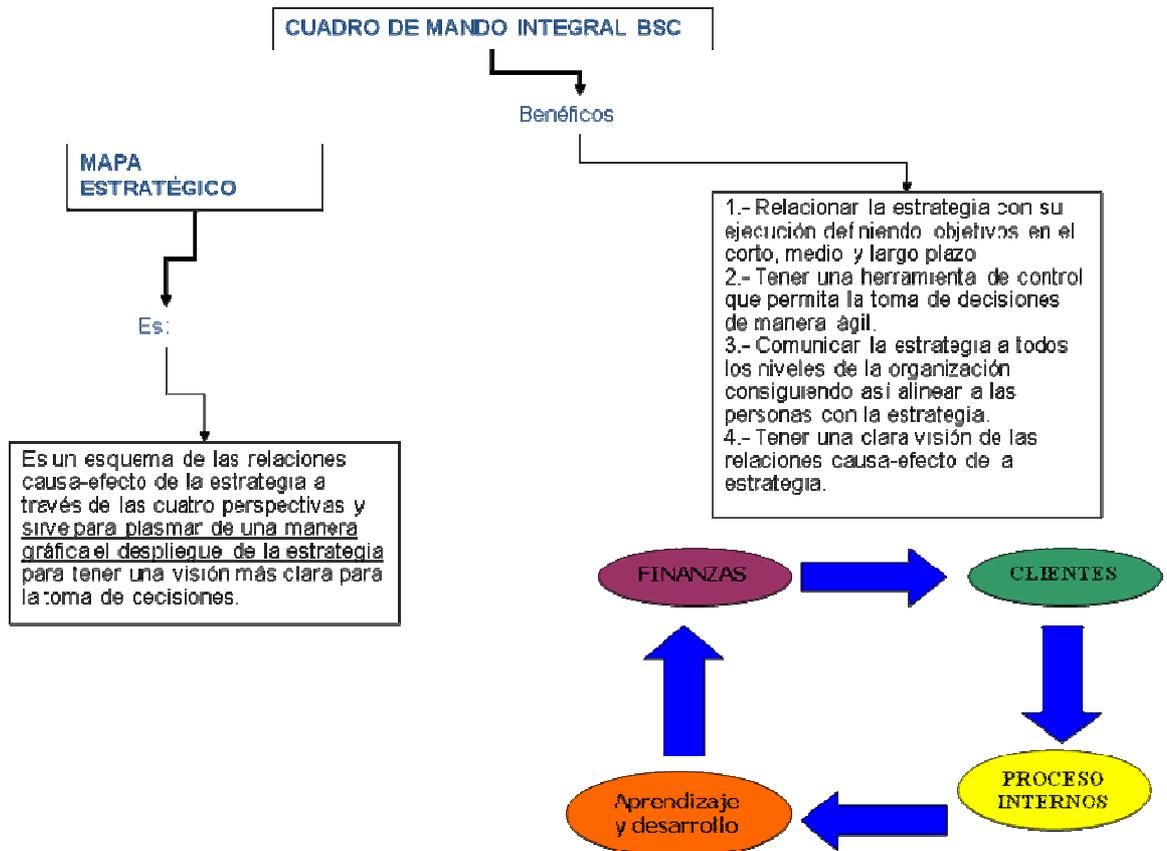
### 🚩 Balanced Score Card BSC



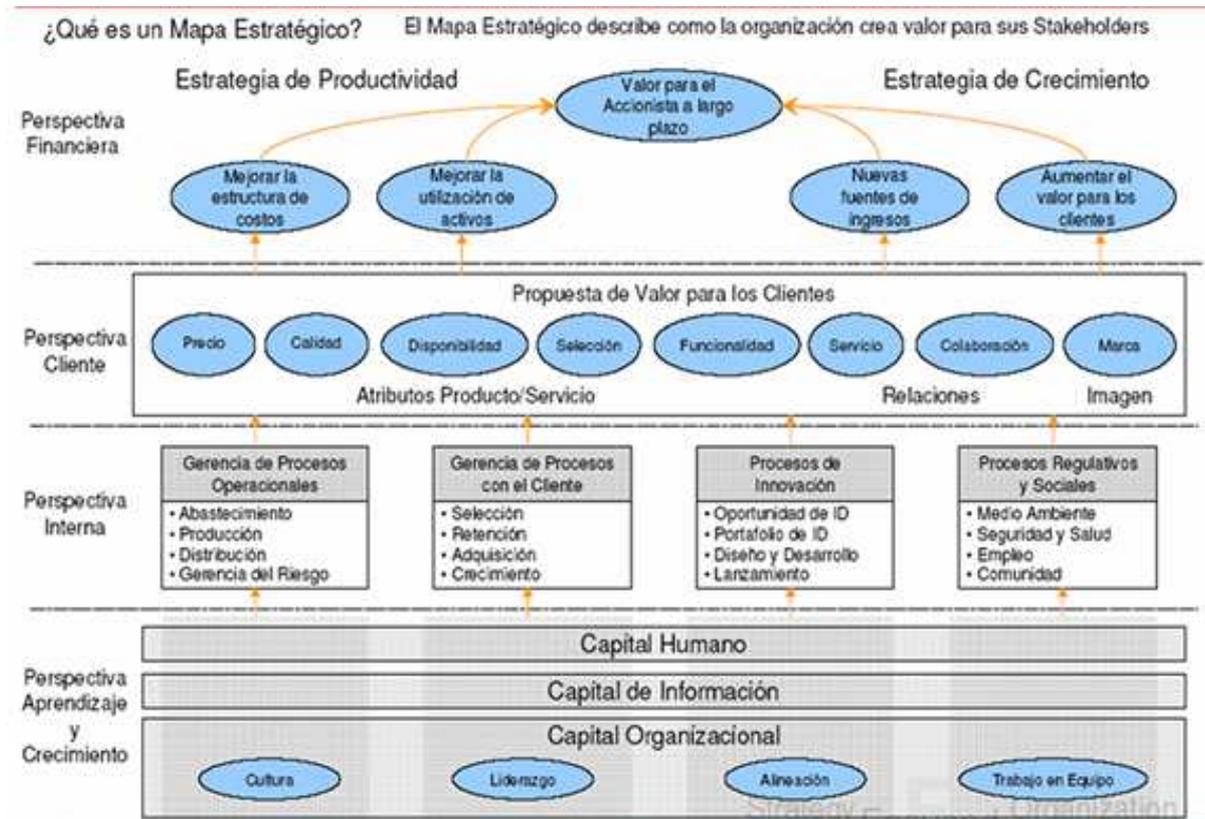
Fuente: HITT, IRELAND y HOSKISSON, Administración Estratégica. 3ª Edición. Ed. Thomson



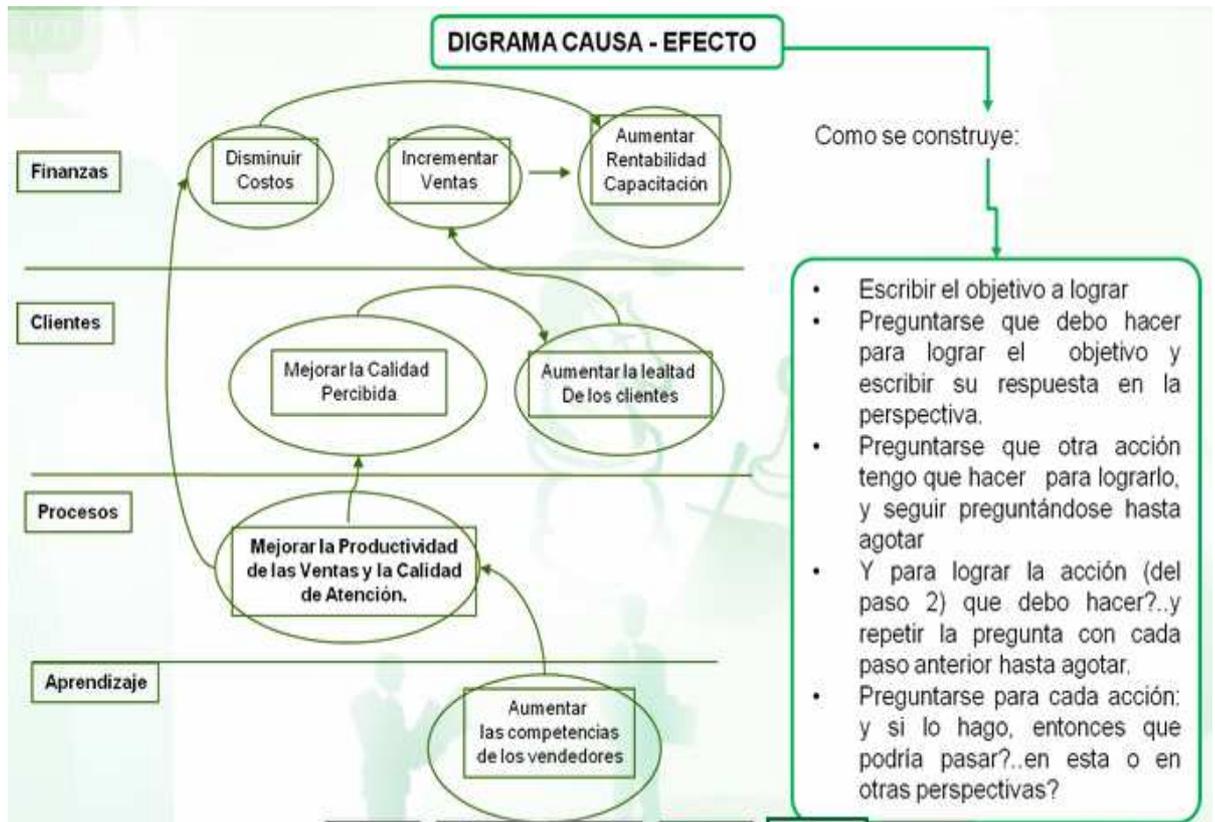
**Fuente:** HITT, IRELAND y HOSKISSON, Administración Estratégica. 3ª Edición. Ed. Thomson



**Fuente:** HITT, IRELAND y HOSKISSON, Administración Estratégica. 3ª Edición. Ed. Thomson



**Fuente:** Video institucional, Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga



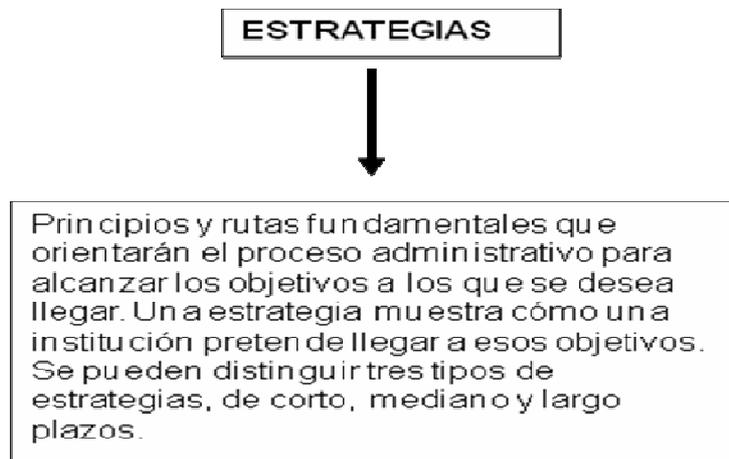
**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill THOMPSON y STRICKLAND, Administración Estratégica, Conceptos y Casos. 11ª Edición. McGraw Hill

FICHA TECNICA BSC

N°	OBJETIVO / ESTRATEGIA	PERSPECTIVA	META		FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR				
			RESULTADO ESPERADO	LÍMITE DE TIEMPO	FORMULA DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FUENTES DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN
1	Aumentar mensualmente las unidades producidas	Procesos internos	Aumentarlas en un 5%	Último día de cada mes	$\frac{\text{Unid prod 2} - \text{unid prod 1}}{\text{Unidades 1}}$	%	mensual	Reporte del Dpto. de Producción	Jefe de Producción
2	Contar con personal competente a nivel gerencial y comercial, con talento y experiencia	Aprendizaje y Desarrollo	La empresa cuente con 99% de personal competente	1 año	$\frac{\text{Personal competente}}{\text{Total de personal}}$	%	trimestral	Reporte del Dpto. de Talento Humano	Jefe de Talento Humano
3	Aumentar las ventas	Finanzas	Lograr aumentar las ventas en un 4.5% anual	1 año	$\frac{\text{Ventas del último año}}{\text{Ventas del año anterior}}$	%	bimensual	Reporte del Contabilidad	Administrador
4	Satisfacer las necesidades de los consumidores	Clientes	El 90% de los clientes se encuentre satisfechos con los servicios y productos ofrecidos	Tres meses	$\frac{\text{Clientes Satisfechos}}{\text{Total de clientes}}$	%	quincenal	Reporte del Dpto. Comercial y Mercadeo	Asesor Comercial y Jefe Comercial
n									

**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill THOMPSON y STRICKLAND, Administración Estratégica, Conceptos y Casos. 11ª Edición. Mc Graw Hill

- ✚ Estrategias en todos los niveles de la organización
- ✓ Concepto general de las estrategias



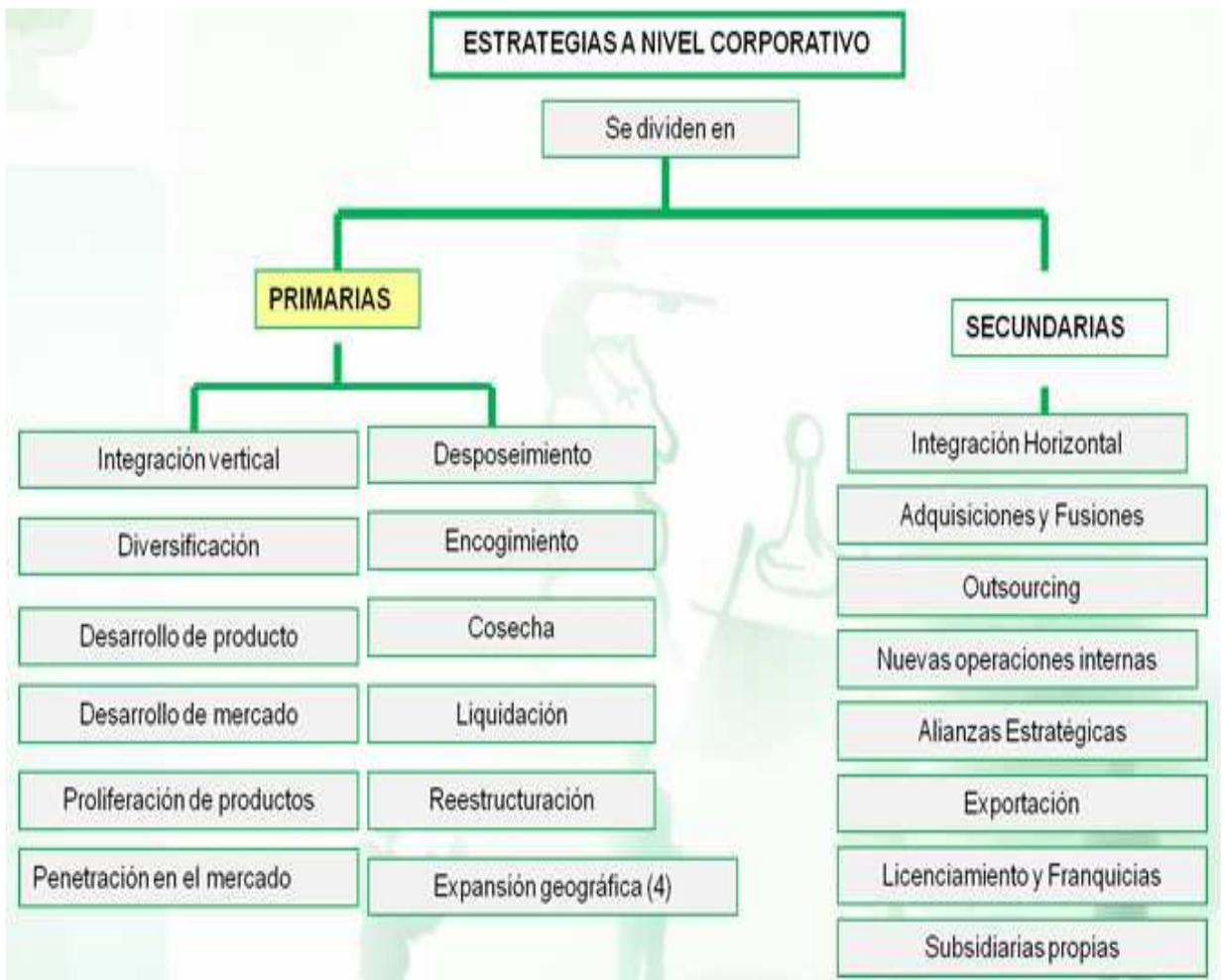
**Fuente:** Definición estrategia. Disponible en: <http://www.definicion.org/estrategia>. Recuperado el 8 de octubre 2008.



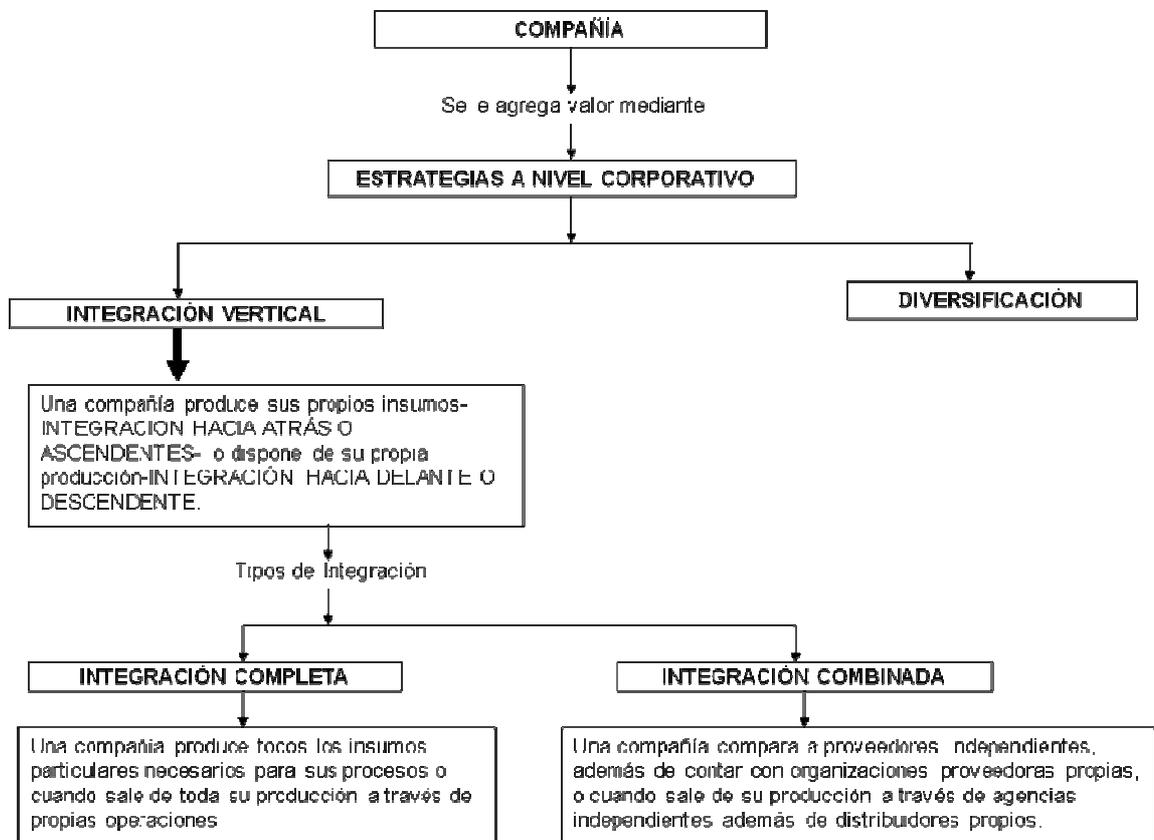
**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill

✚ Estrategias a nivel corporativo

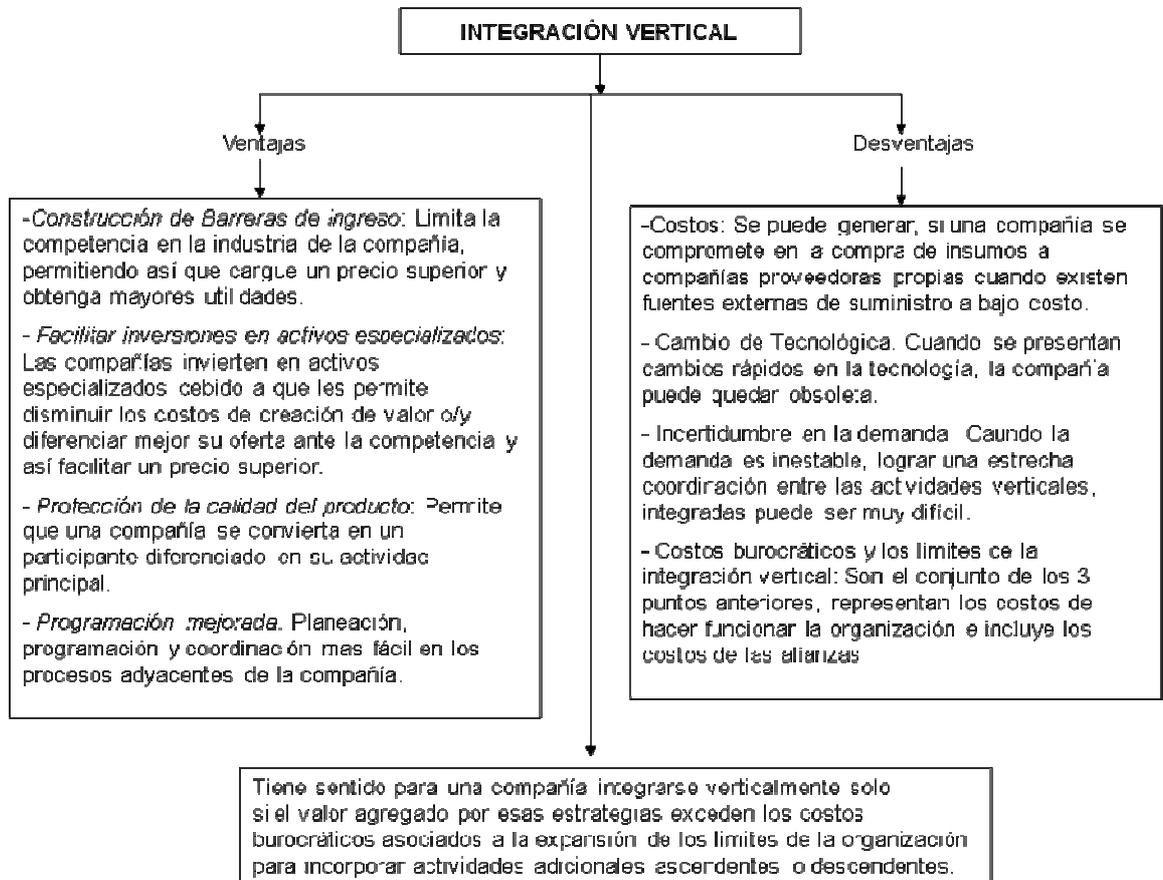
✓ Estrategia primaria



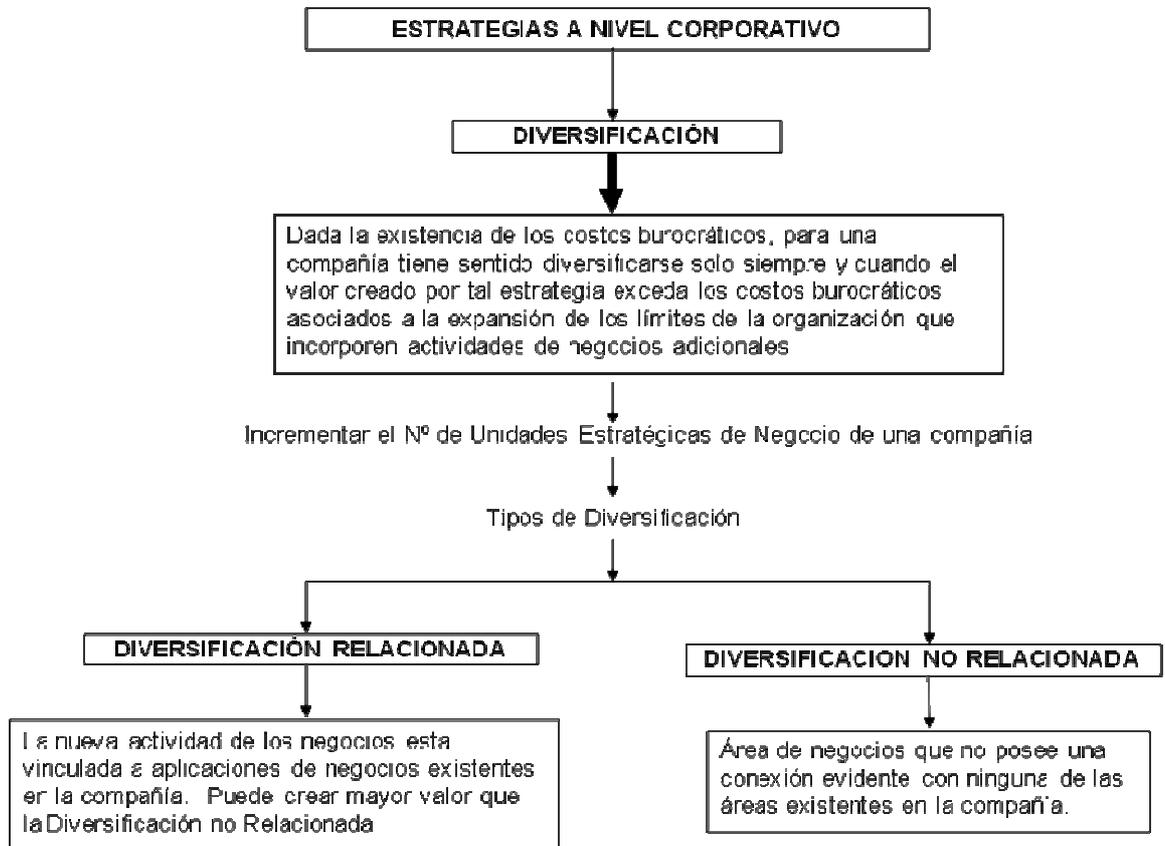
**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill



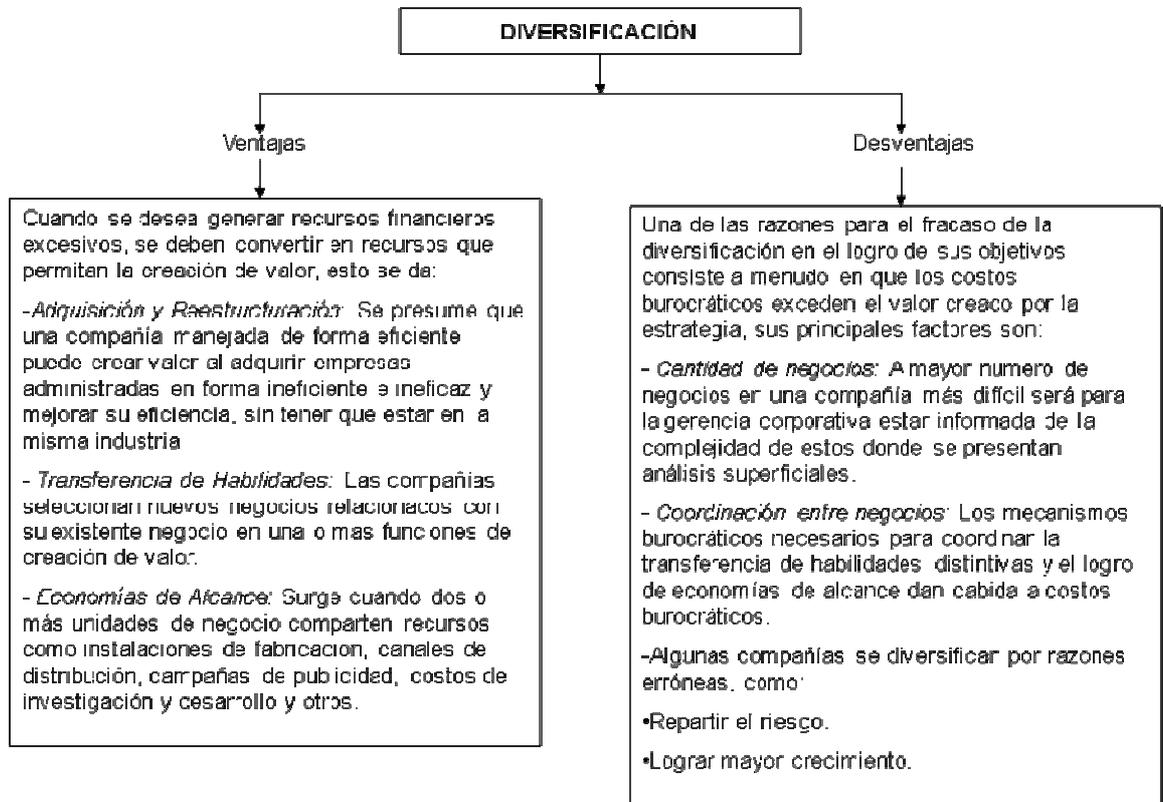
Fuente: HITT, IRELAND y HOSKISSON, Administración Estratégica. 3ª Edición. Ed. Thomson



**Fuente:** HITT, IRELAND y HOSKISSON, Administración Estratégica. 3ª Edición. Ed. Thomson



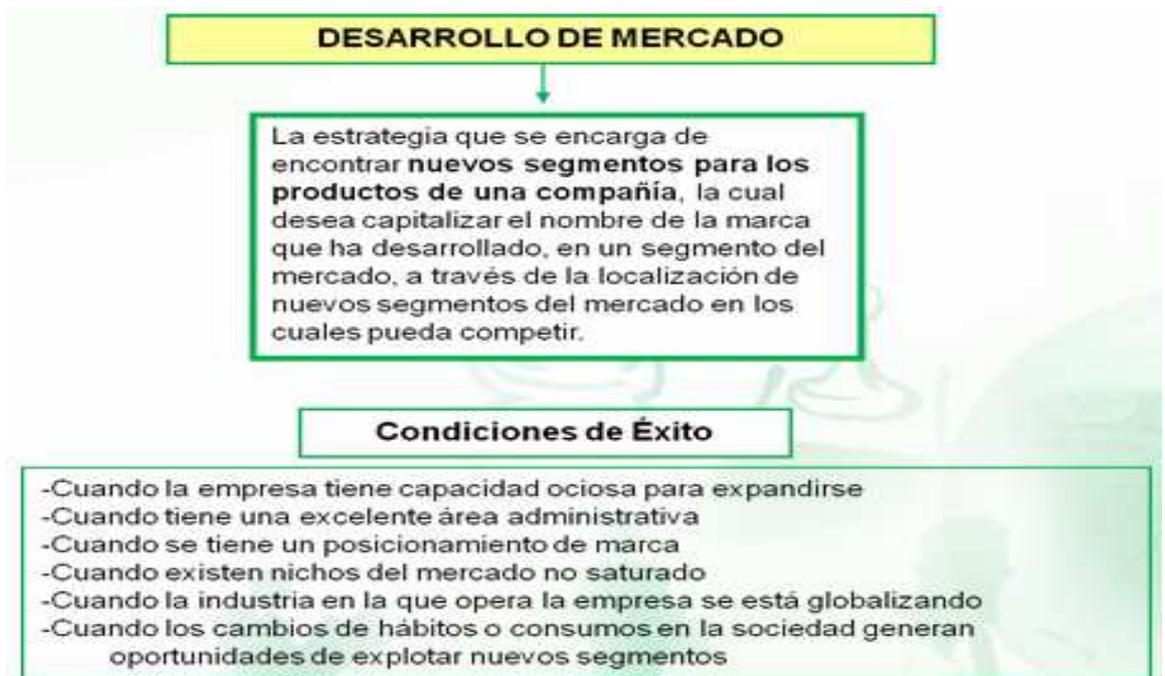
**Fuente:** HITT, IRELAND y HOSKISSON, Administración Estratégica. 3ª Edición. Ed. Thomson



Fuente: HITT, IRELAND y HOSKISSON, Administración Estratégica. 3ª Edición. Ed. Thomson



**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill



Fuente: HITT, IRELAND y HOSKISSON, Administración Estratégica. 3ª Edición. Ed. Thomson



Fuente: HITT, IRELAND y HOSKISSON, Administración Estratégica. 3ª Edición. Ed. Thomson

## PENETRACIÓN DEL MERCADO



Una estrategia que se da cuando una compañía se concentra en **augmentar su participación en sus mercados actuales** de productos, atrayendo los clientes de los rivales

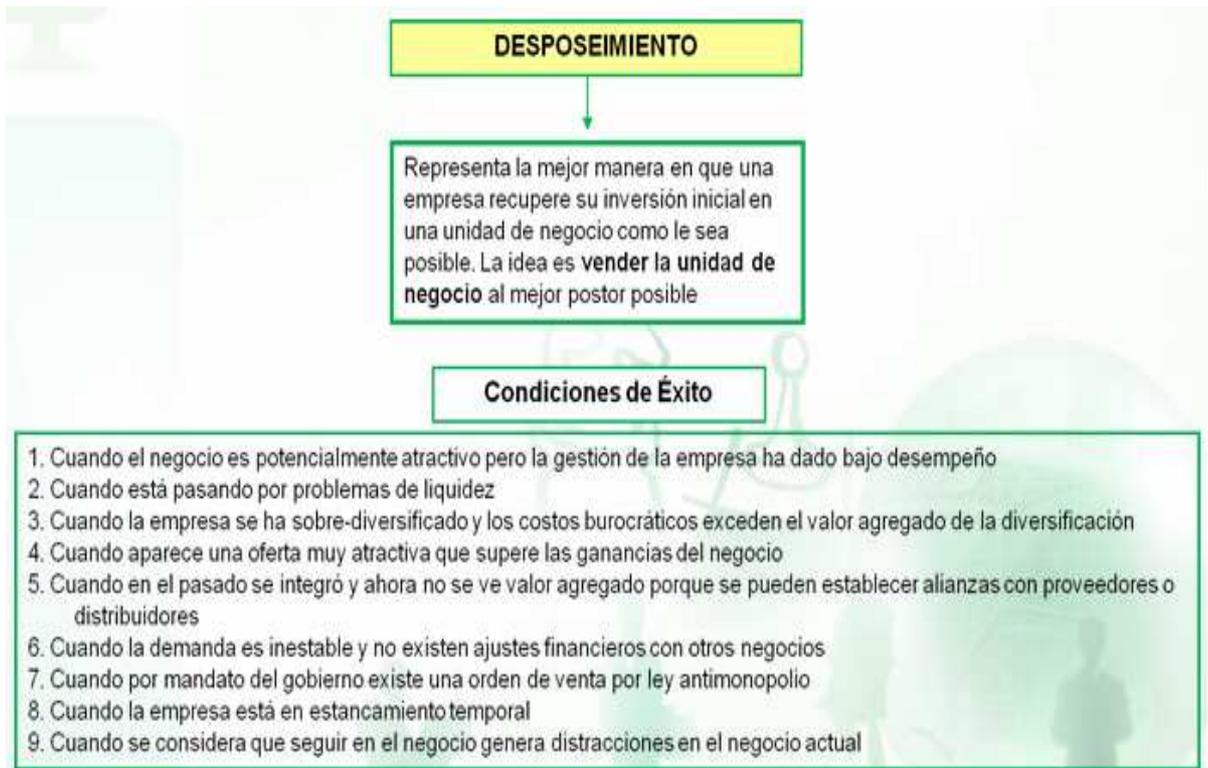
### Condiciones de Éxito

1. Cuando la empresa tiene un área de marketing y de ventas fuerte
2. Cuando el marketing es clave en la industria
3. Cuando la empresa tiene baja participación en el mercado
4. Cuando la empresa cuenta con capacidad ociosa y las ventas pueden solucionarlo
5. Cuando las economías de escala son importantes para la industria
6. Cuando el producto lleva poco tiempo en el mercado y no está bien posicionado
7. Cuando el mercado no está saturado
8. Cuando el producto está en madurez o declive y se quiere hacer un relanzamiento
9. Cuando la inversión en marketing genera barreras de entrada
10. Cuando los competidores están disminuyendo su participación y la industria está creciendo
11. Cuando se podría aumentar la tasa de uso de los productos por parte de los clientes
12. Cuando se puedan generar nuevas ocasiones de compra
13. Cuando se ve oportunidad de tomar participación de mercado de los competidores por precio, calidad, etc.

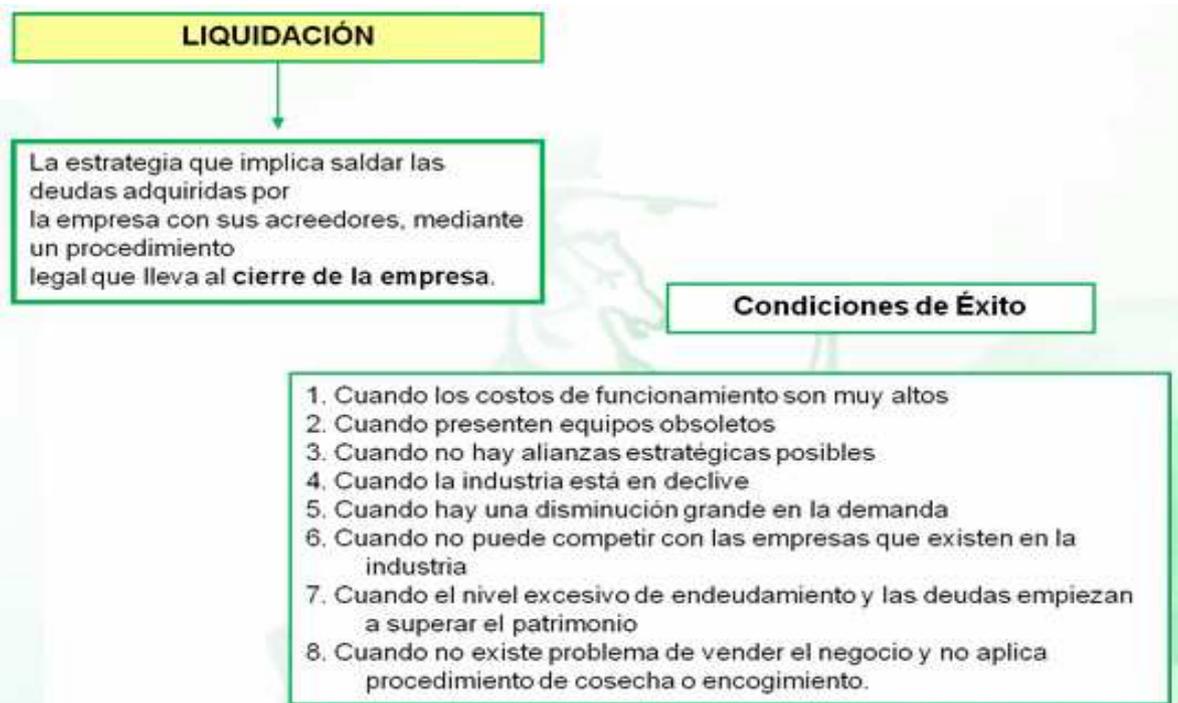
**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill



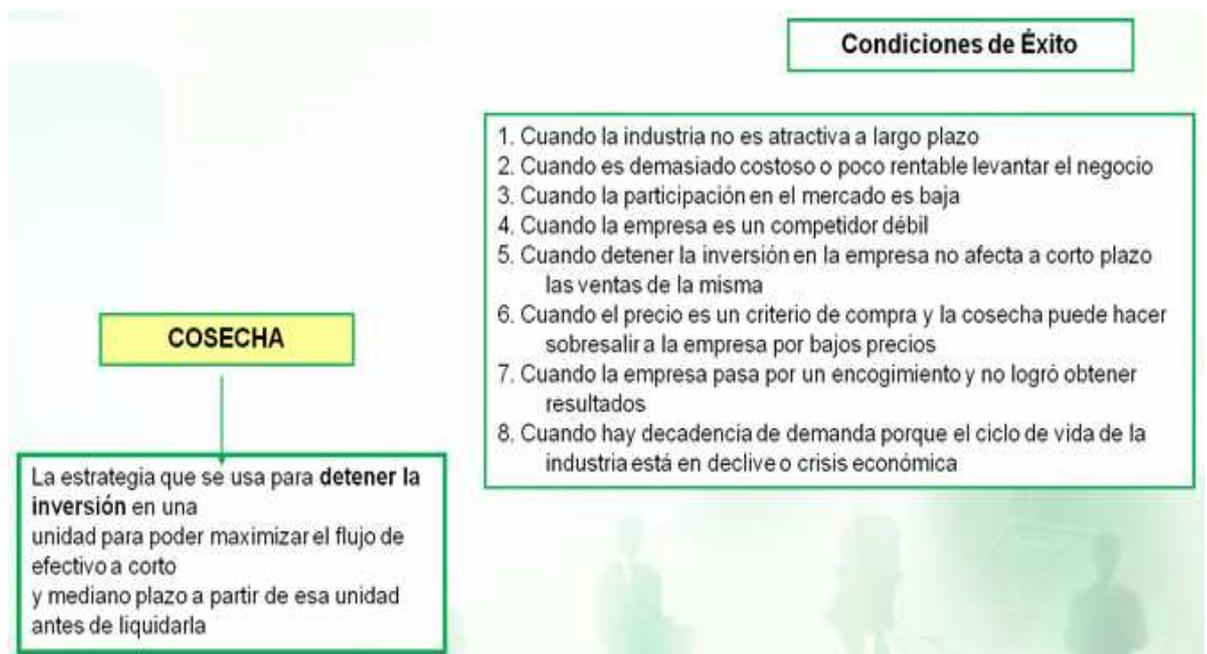
**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill



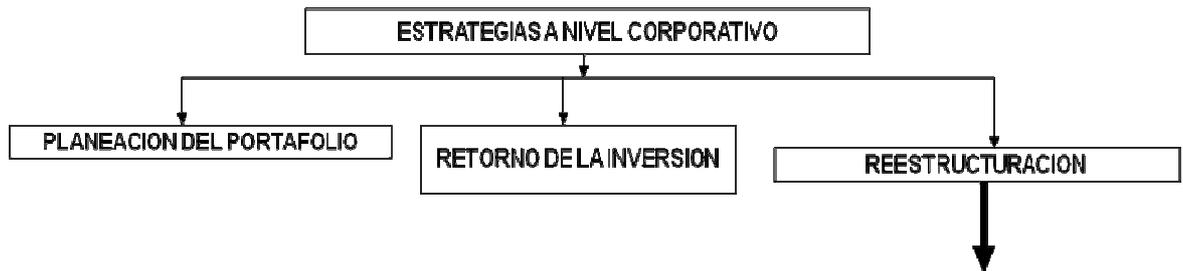
**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill



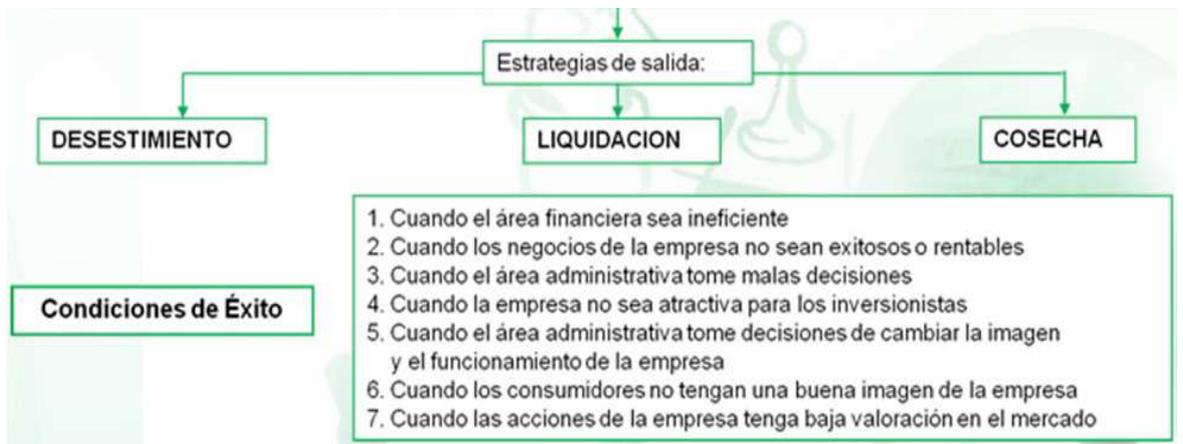
**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill



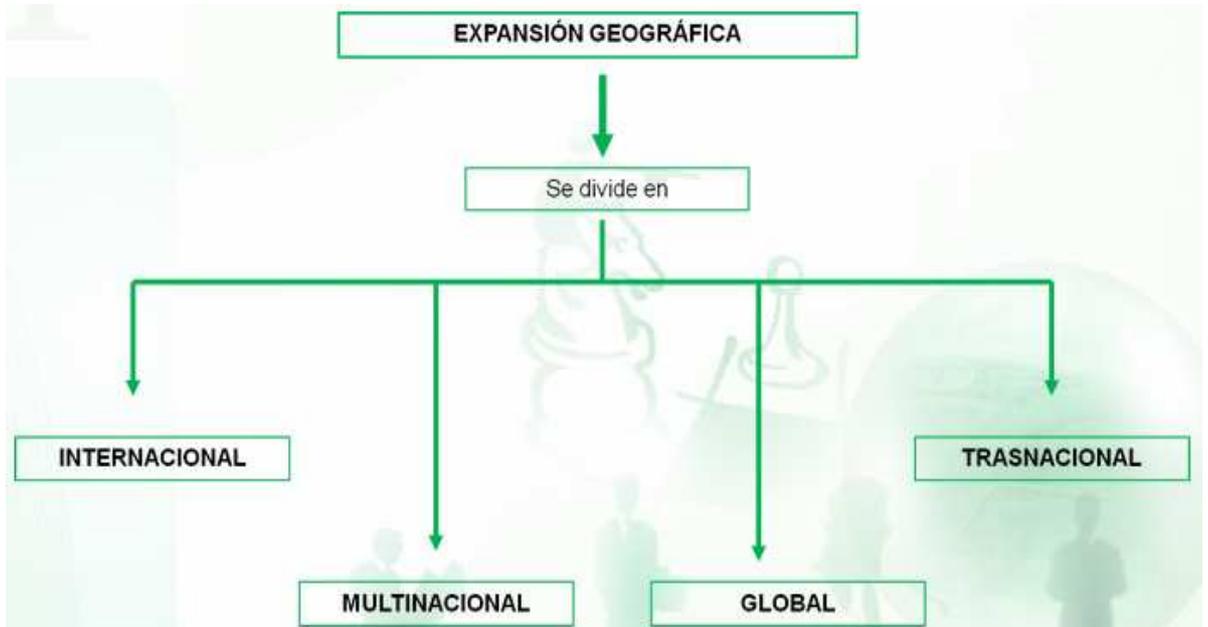
**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill



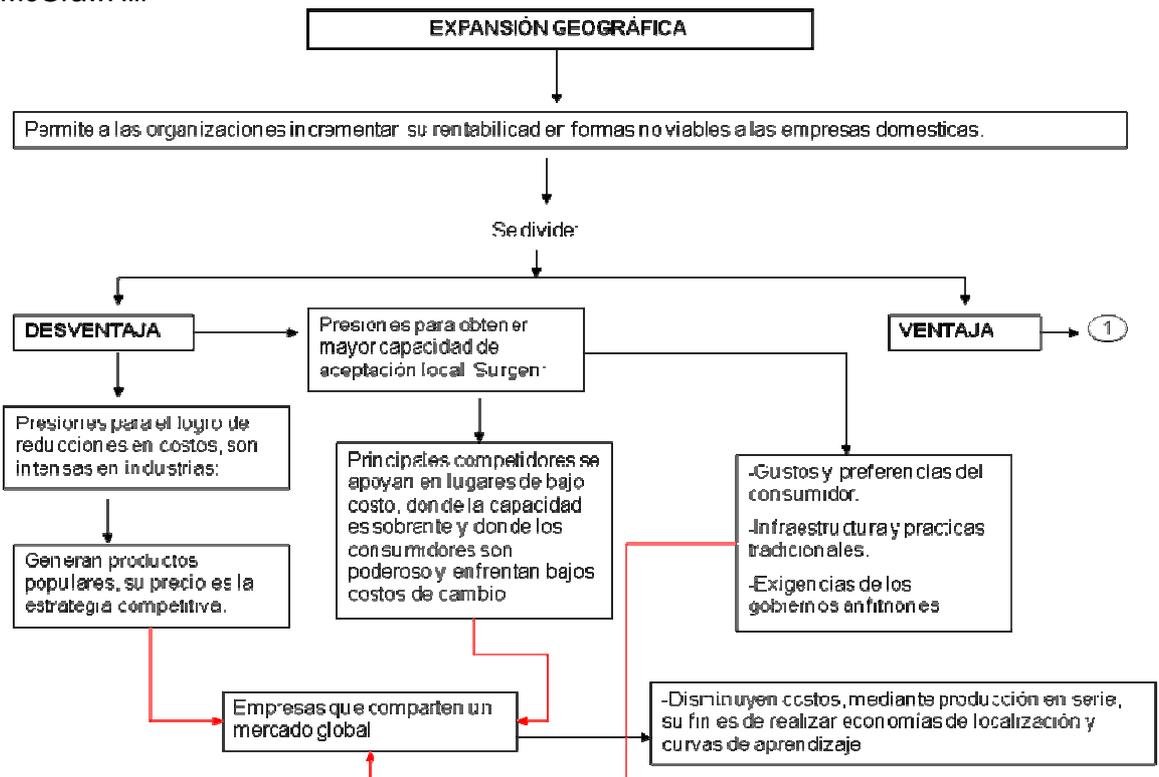
Cambios en la estructura organizacional con miras a reducir la organización (recorte de personal). Se reestructura para una sobre diversificación previa, cuando las ineficiencias generadas al ampliar el alcance de la organización exceden el valor adicional que pudo haberse creado mediante este movimiento y declina el desempeño de la organización. La reestructuración se impulsa cuando muchas organizaciones diversificadas hallan sus principales reas de negocio bajo el ataque de una nueva competencia, es importante cuando la innovación en los procesos disminuyen las desventajas de integración vertical o diversificación.



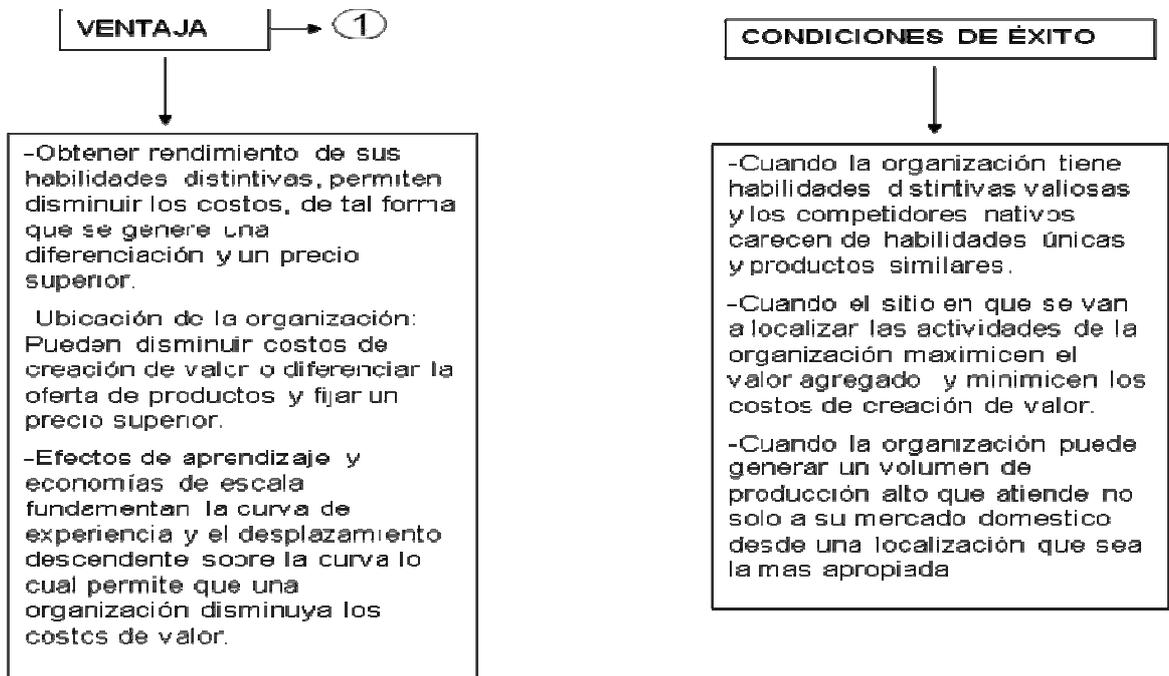
**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill



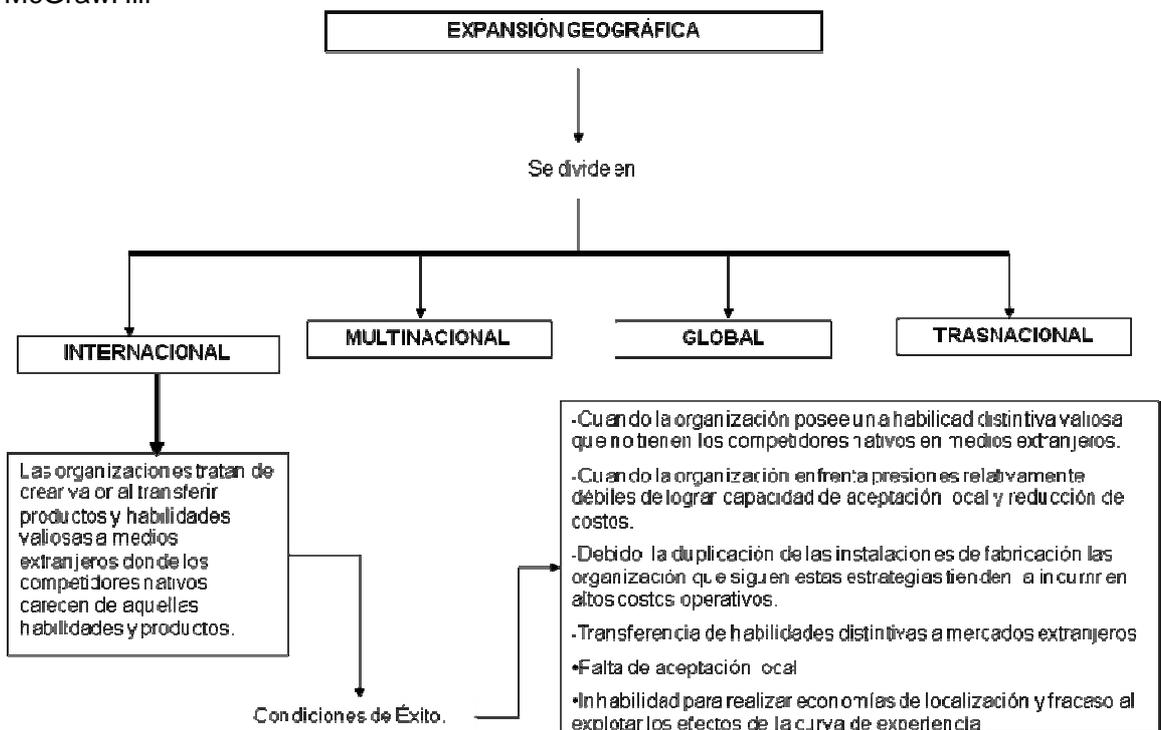
**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill



**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill



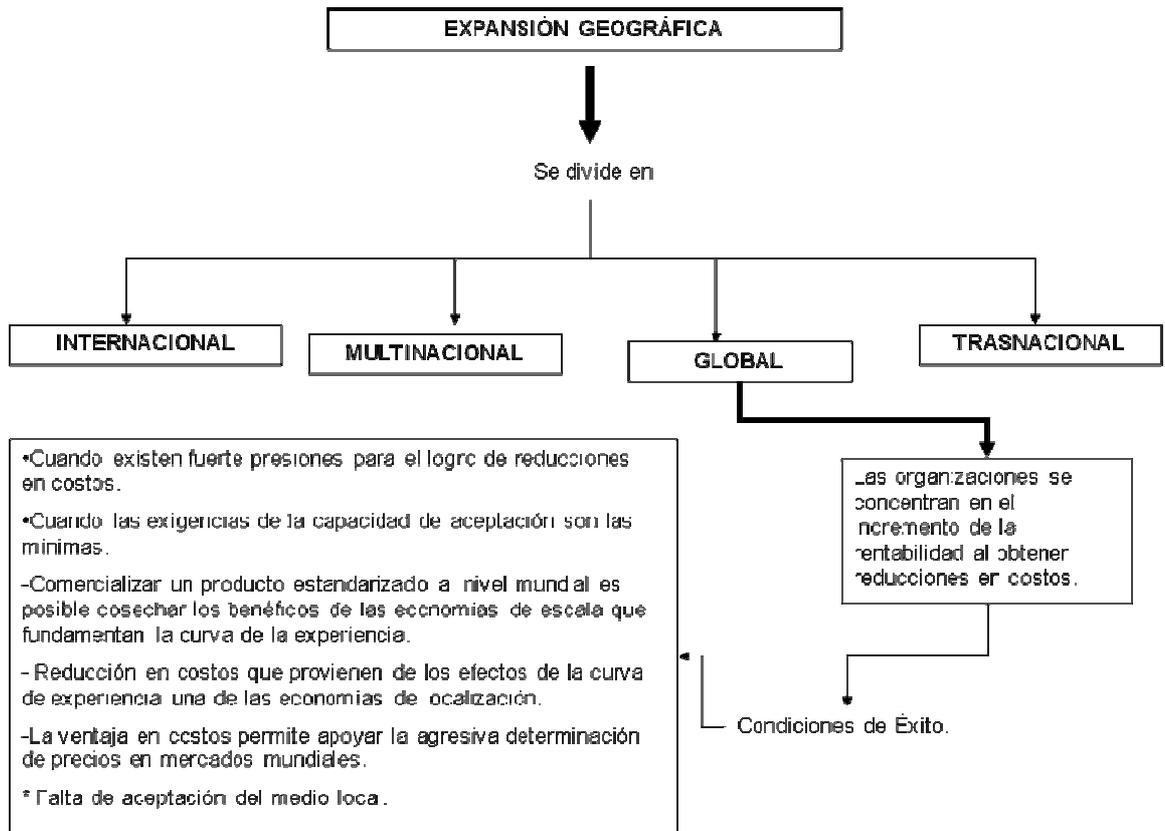
**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill



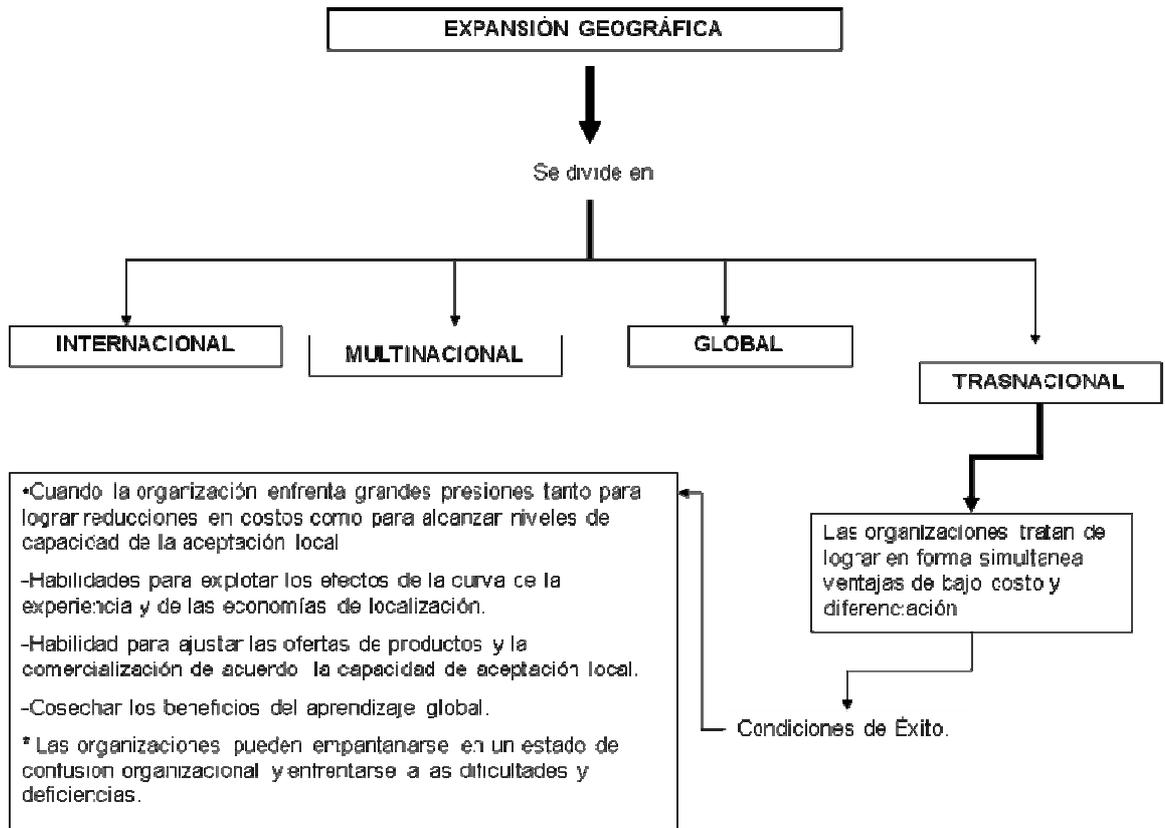
**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill



**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill



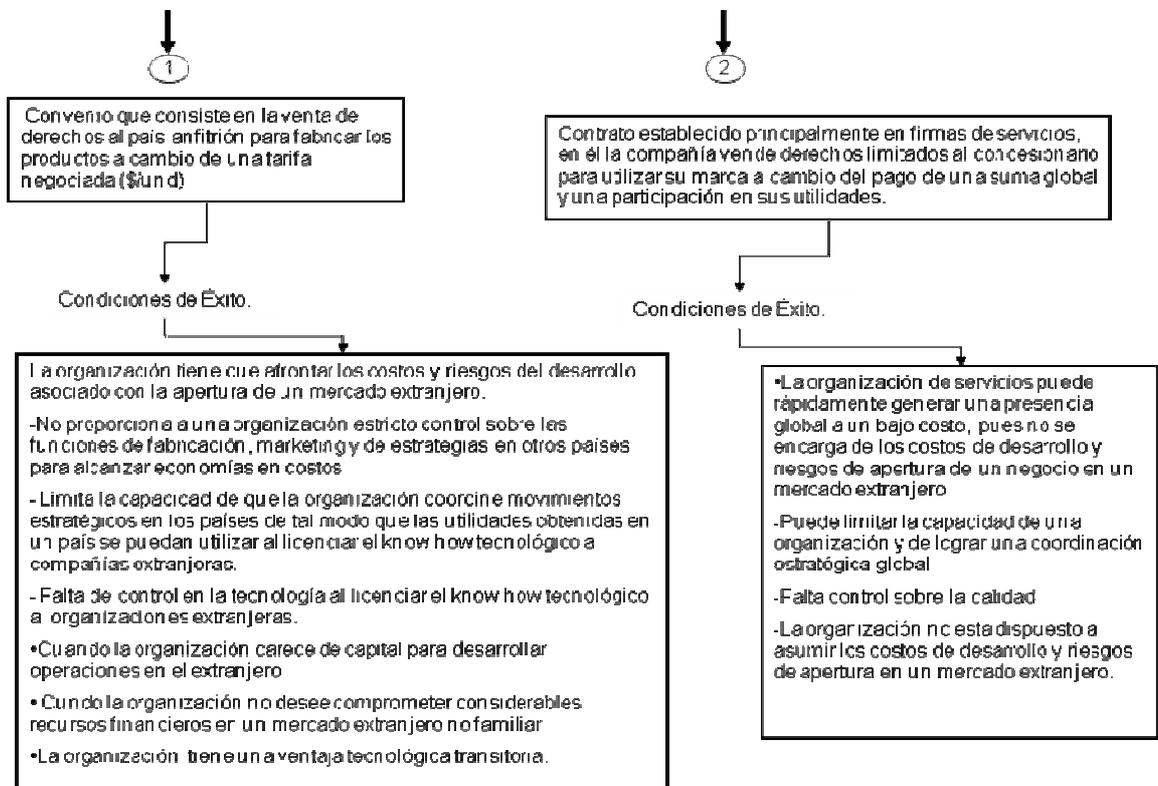
**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill



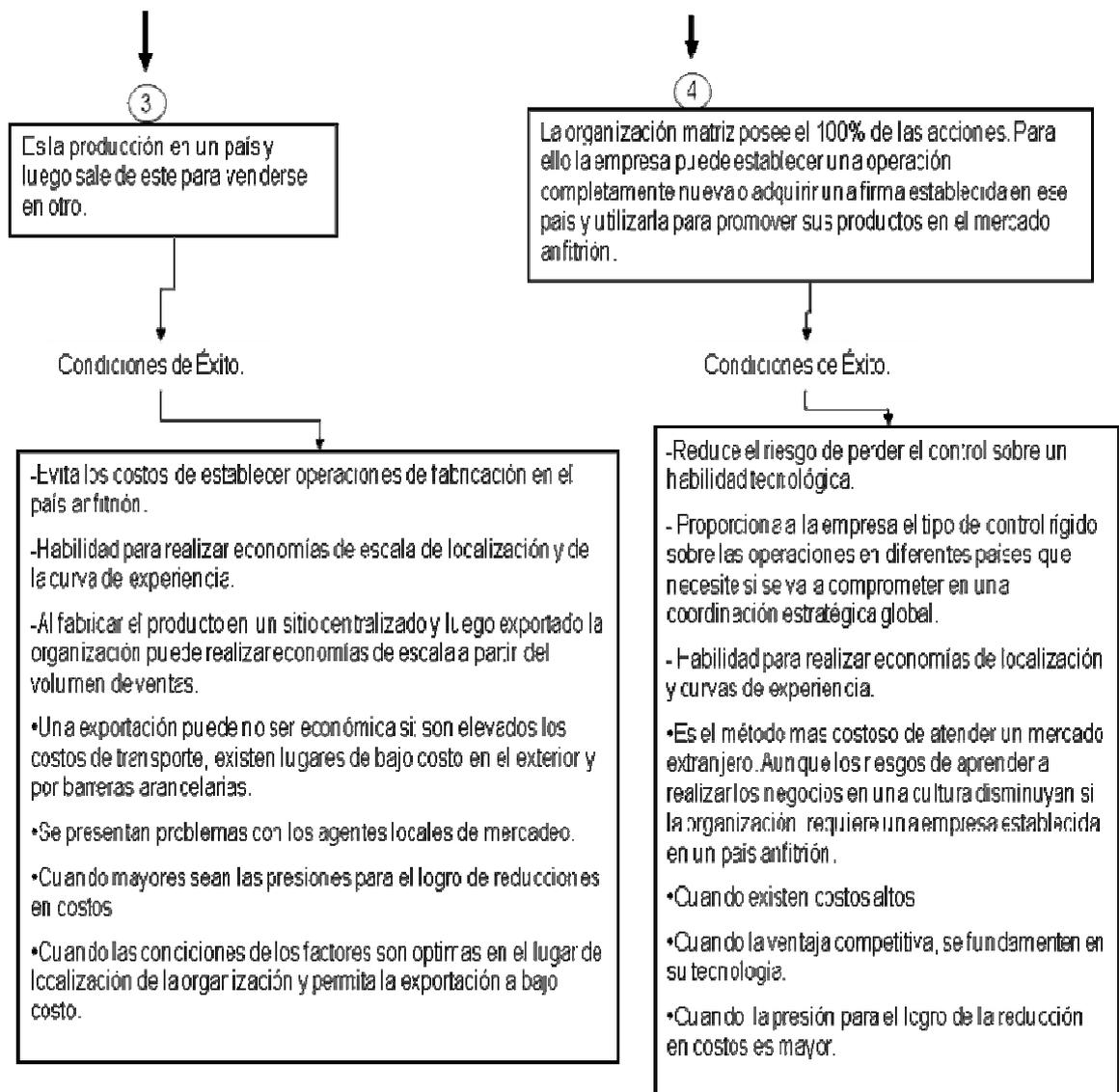
**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill



**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill



**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill



**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill

## 🚩 Estrategia Secundaria



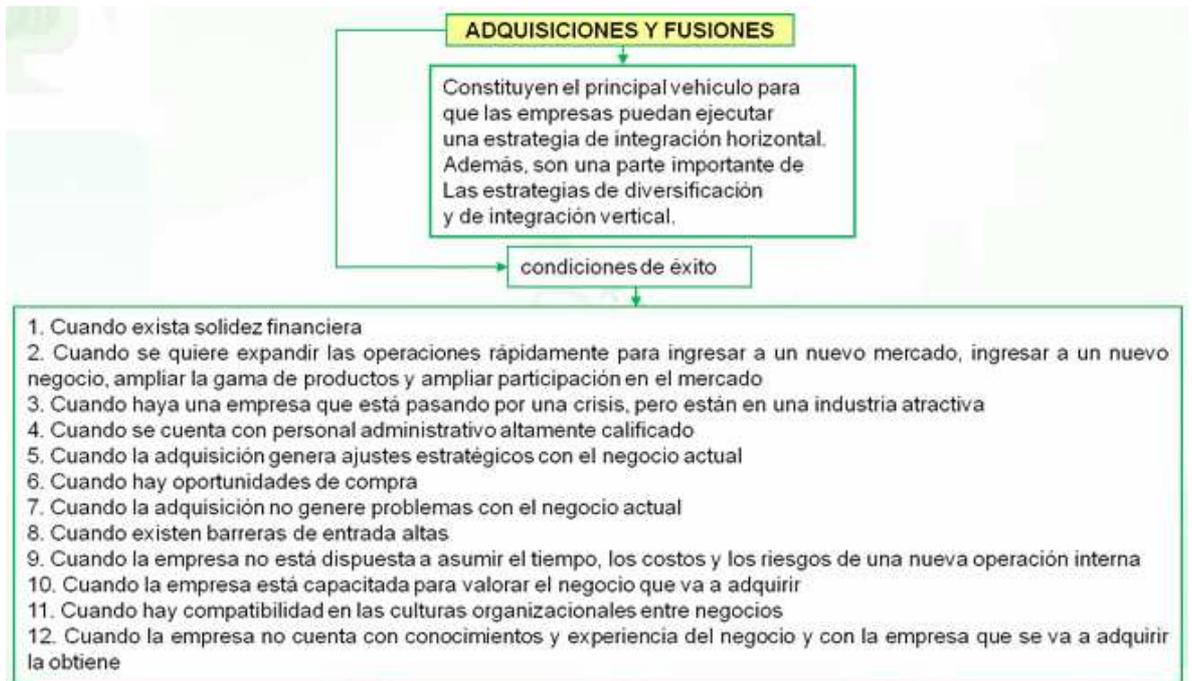
**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill



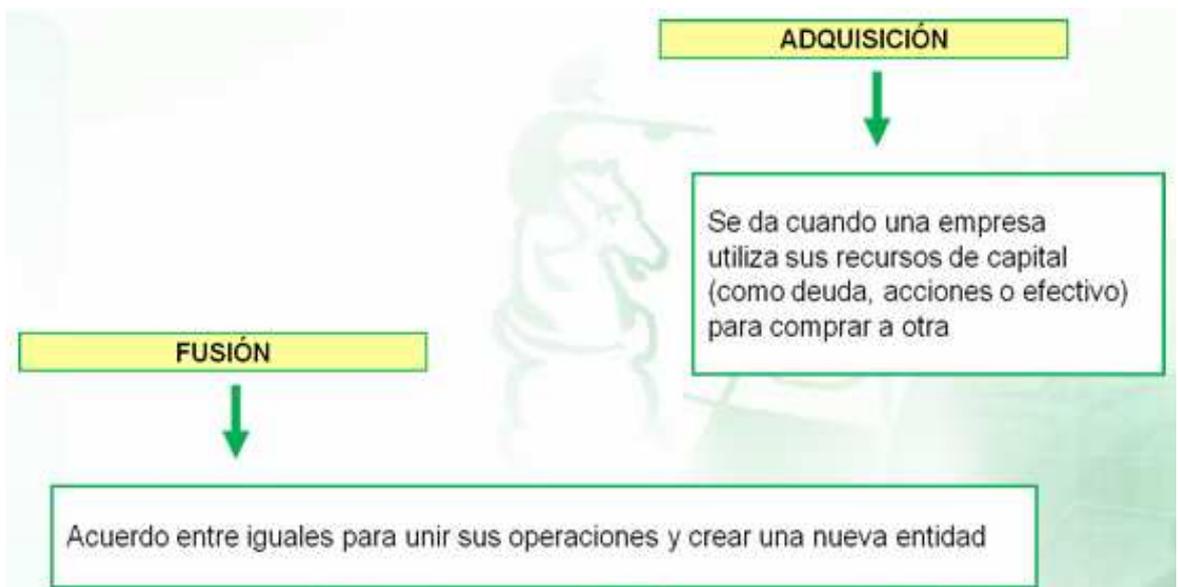
**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill



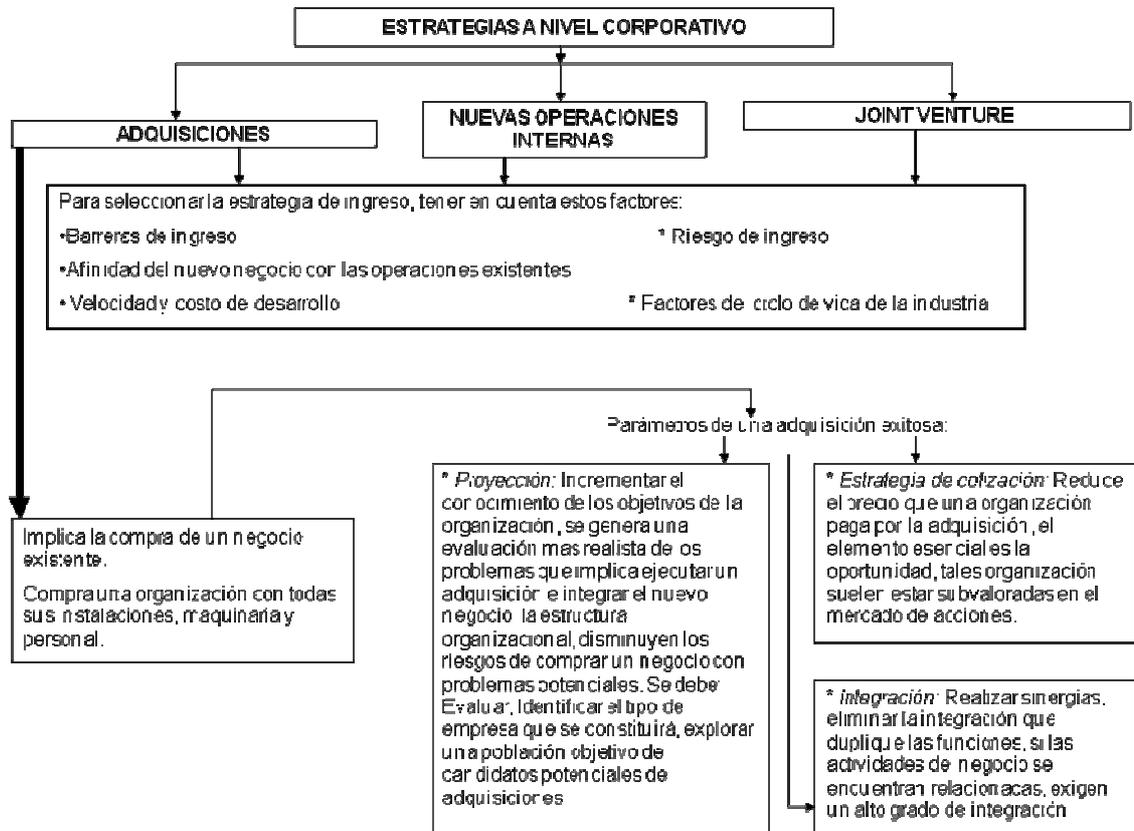
**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill



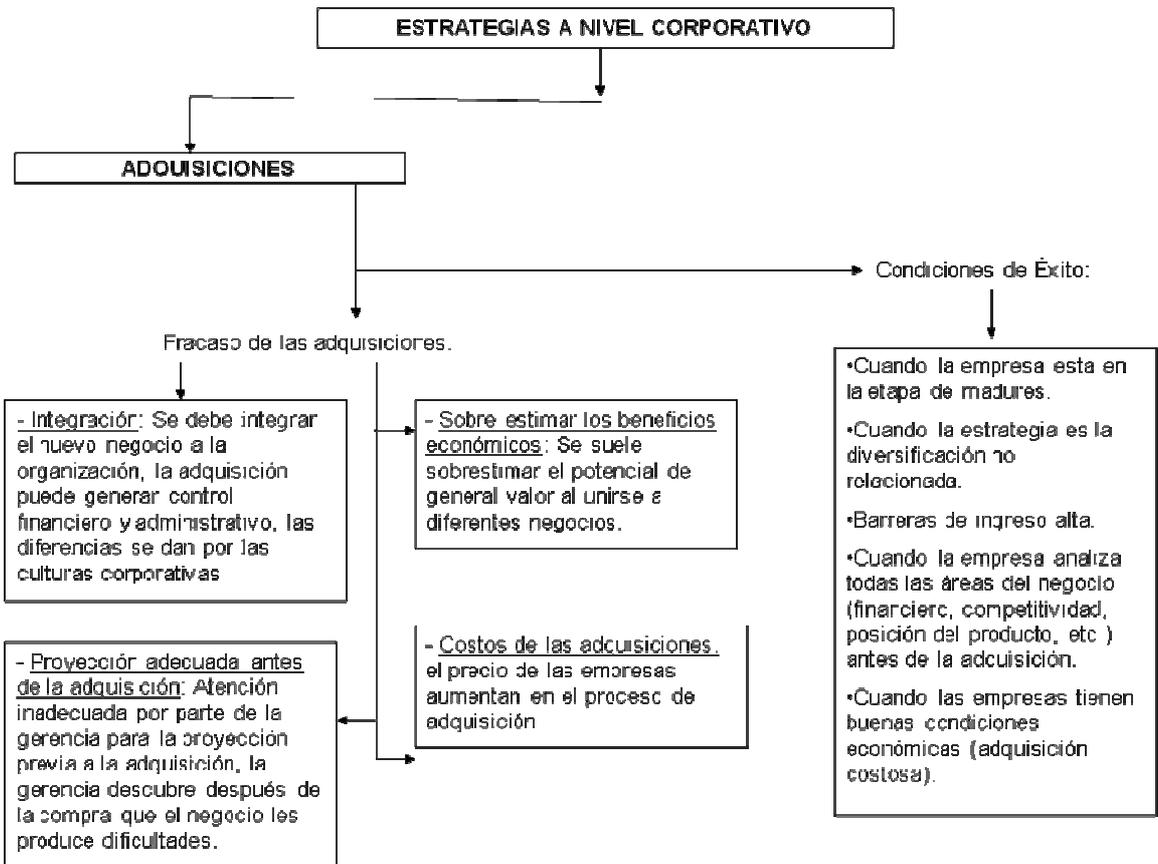
**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill



**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill



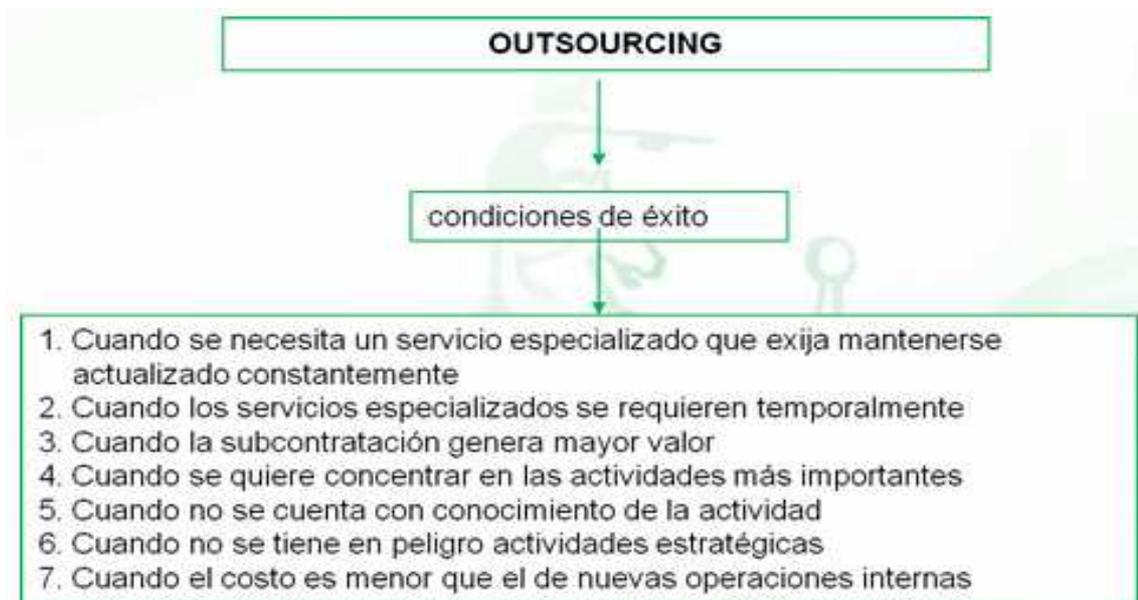
**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill



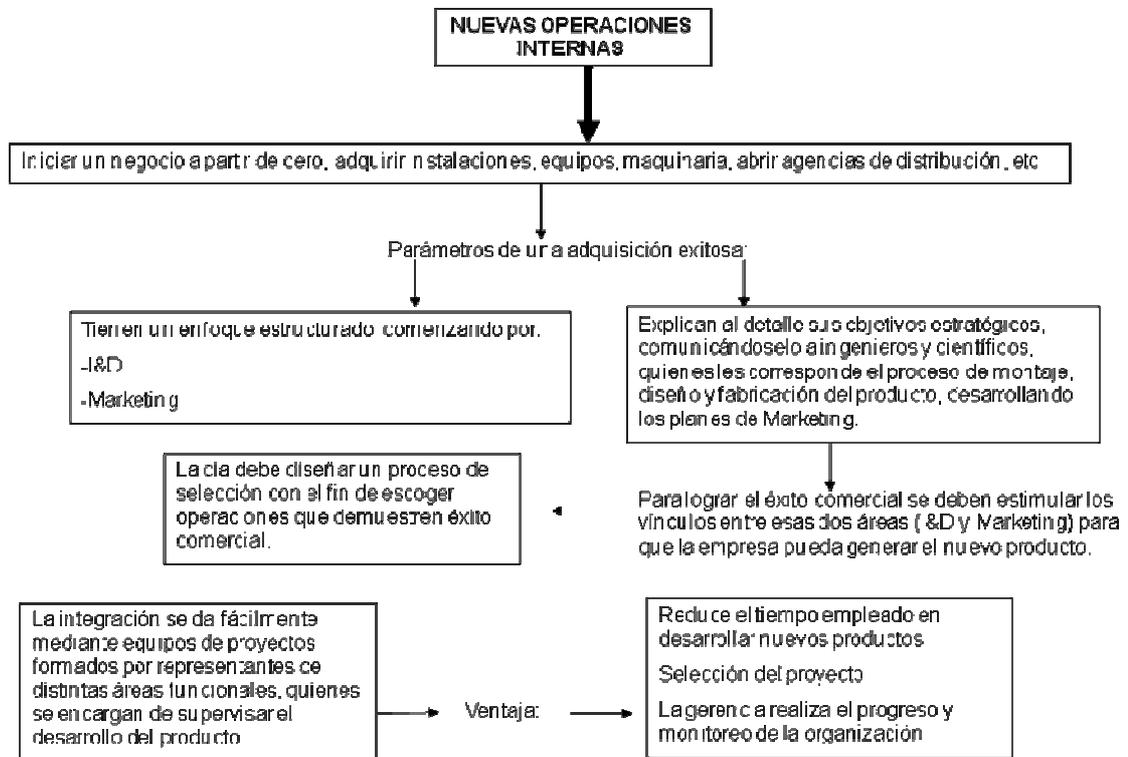
**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill



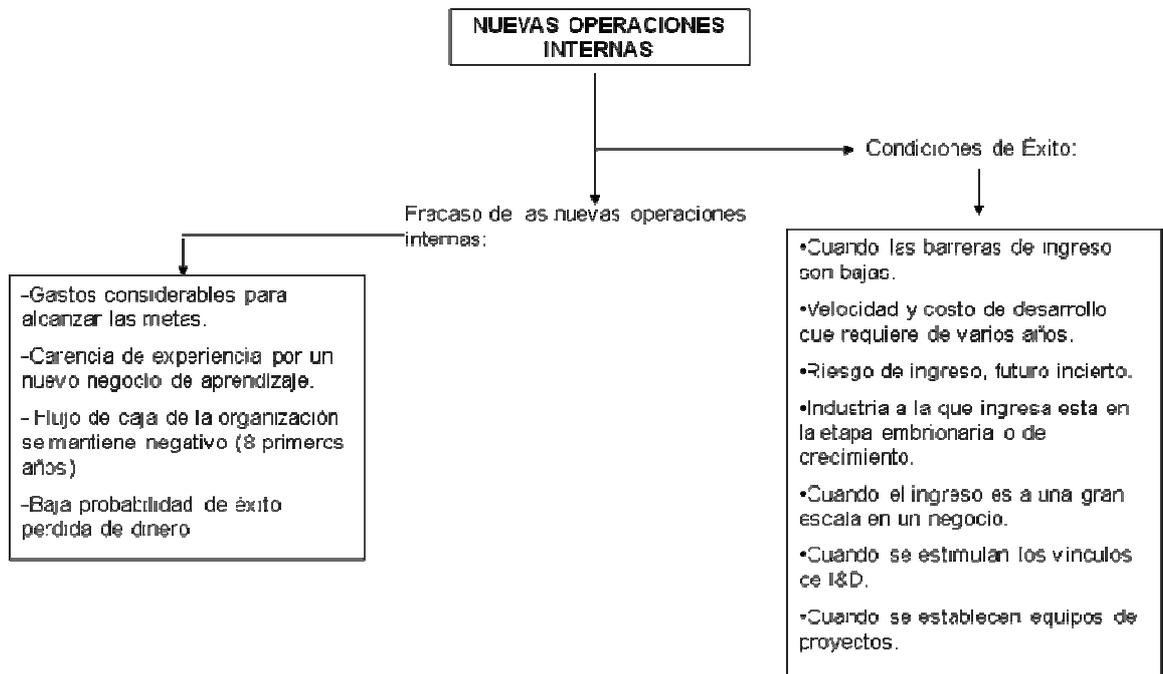
**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill



**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill



**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill



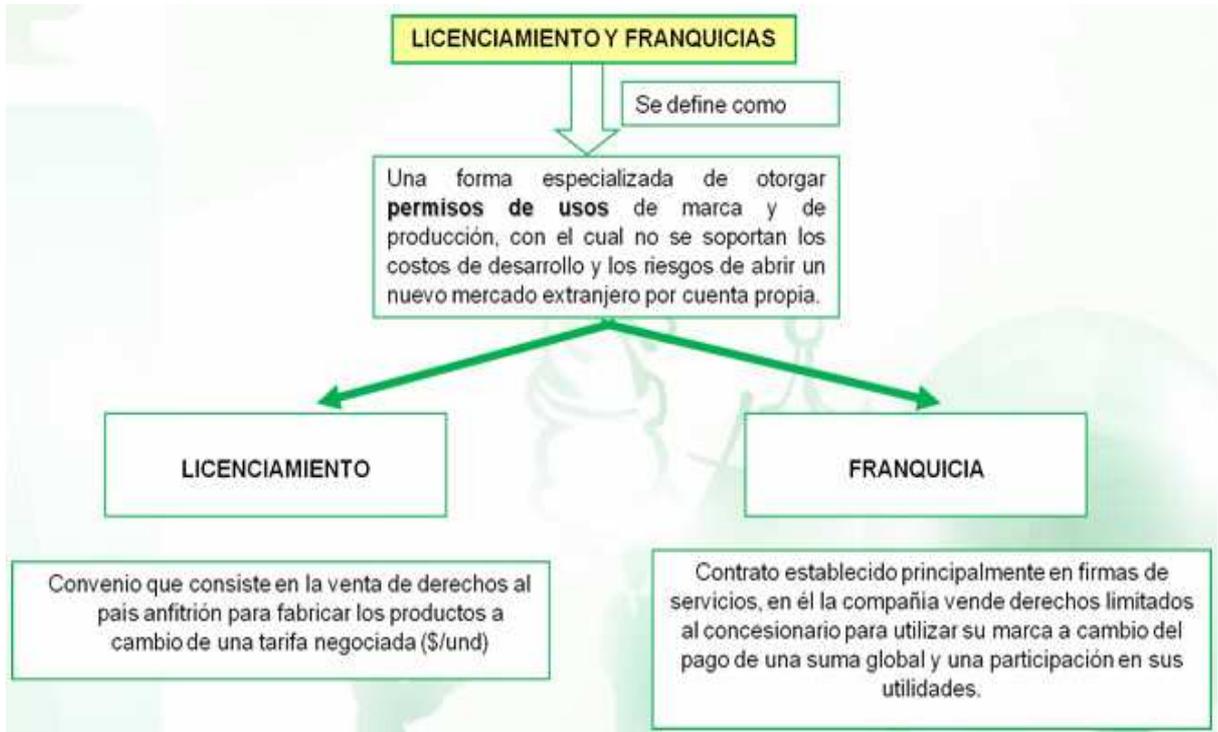
**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill



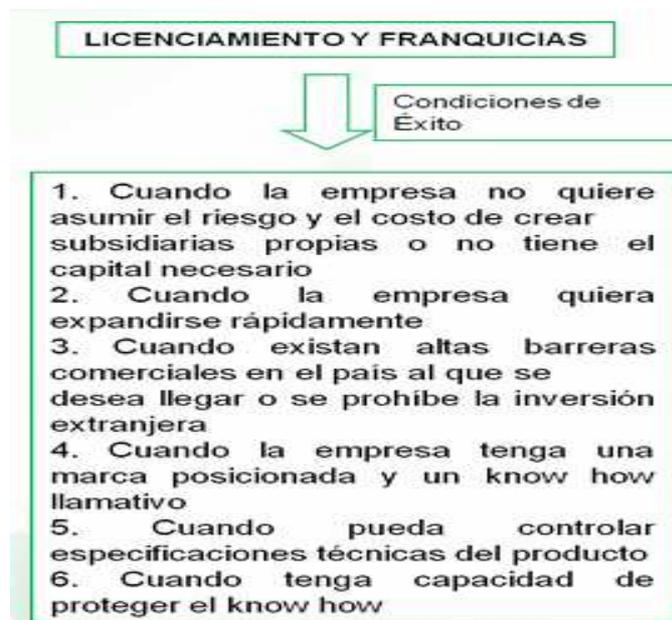
**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill



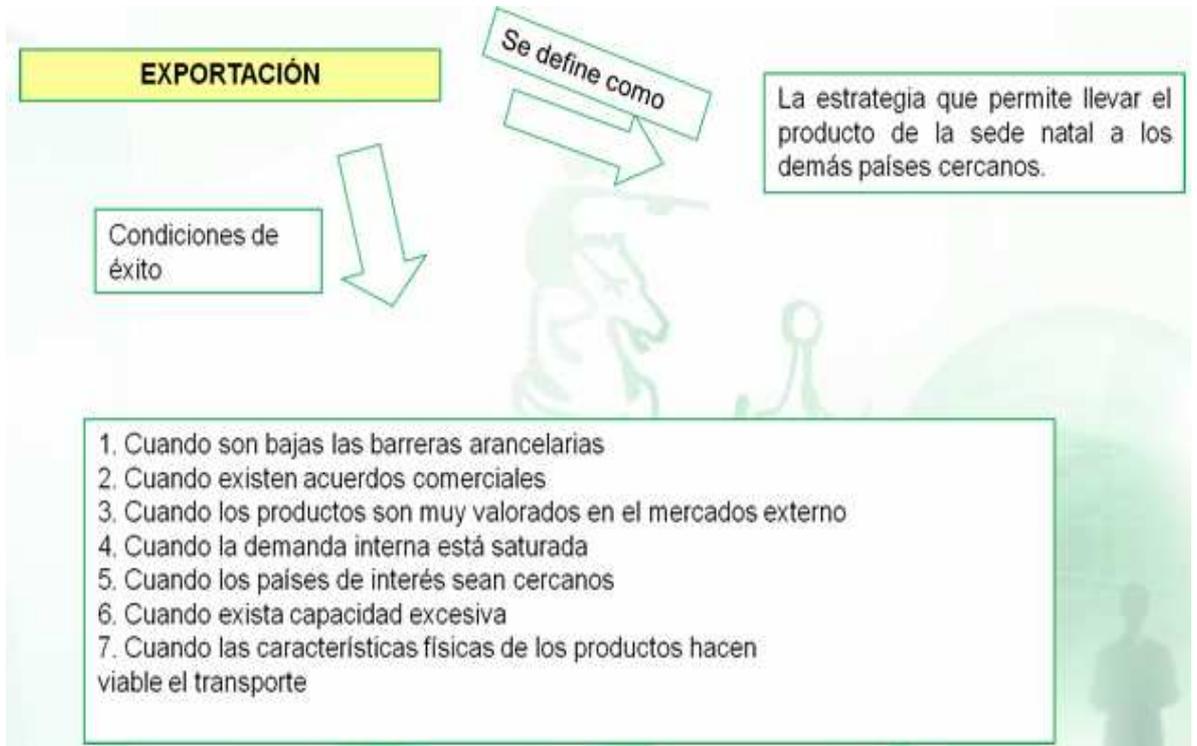
**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill



**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill



**Fuente:** THOMPSON y STRICKLAND, Administración Estratégica, Conceptos y Casos. 11ª Edición. Mc Graw Hill  
 HITT, IRELAND y HOSKISSON, Administración Estratégica. 3ª Edición. Ed. Thomson

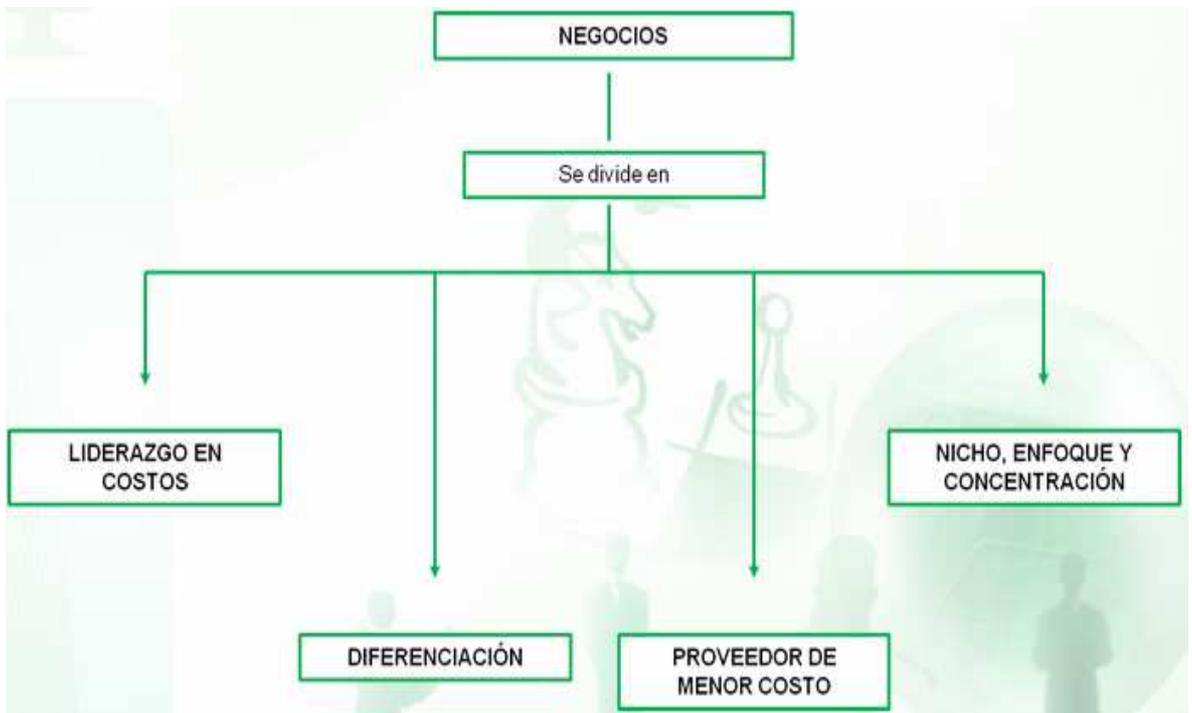


Fuente: HITT, IRELAND y HOSKISSON, Administración Estratégica. 3ª Edición. Ed. Thomson

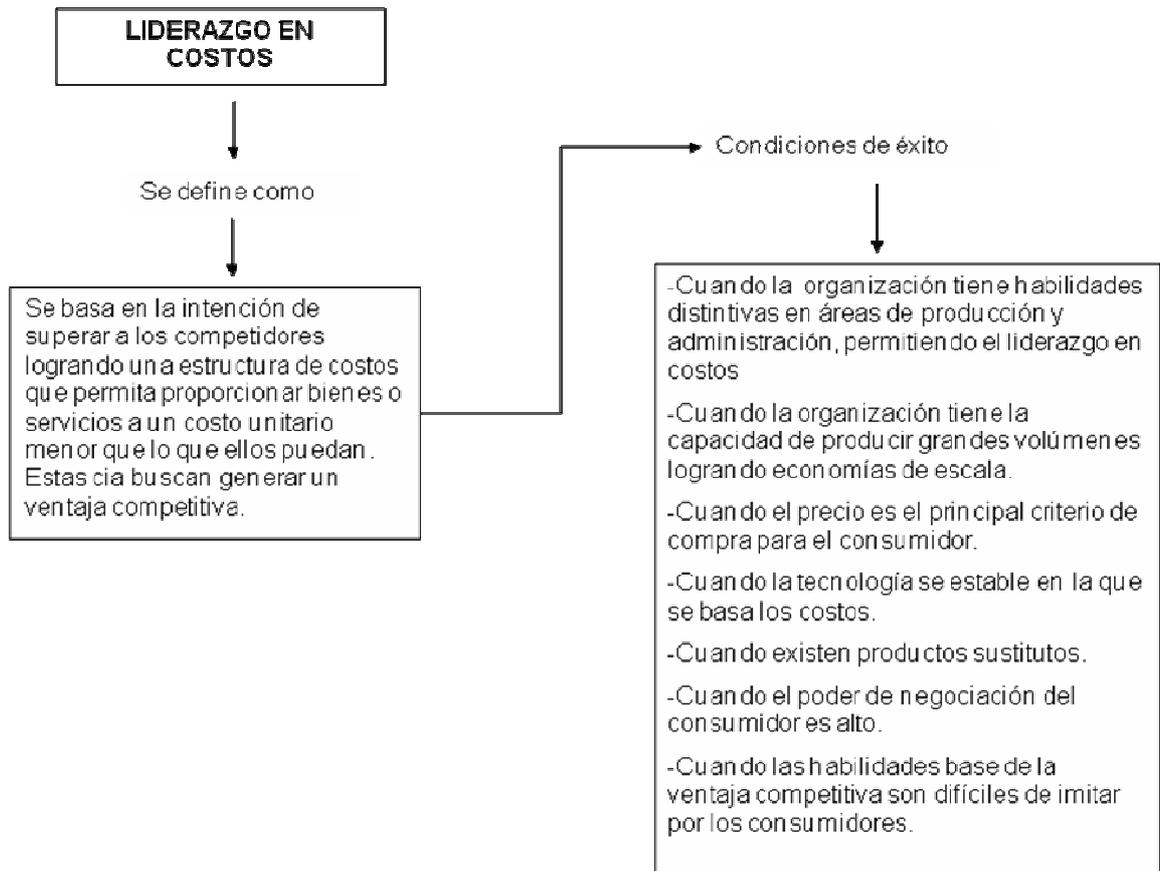


Fuente: THOMPSON y STRICKLAND, Administración Estratégica, Conceptos y Casos. 11ª Edición. Mc Graw Hill

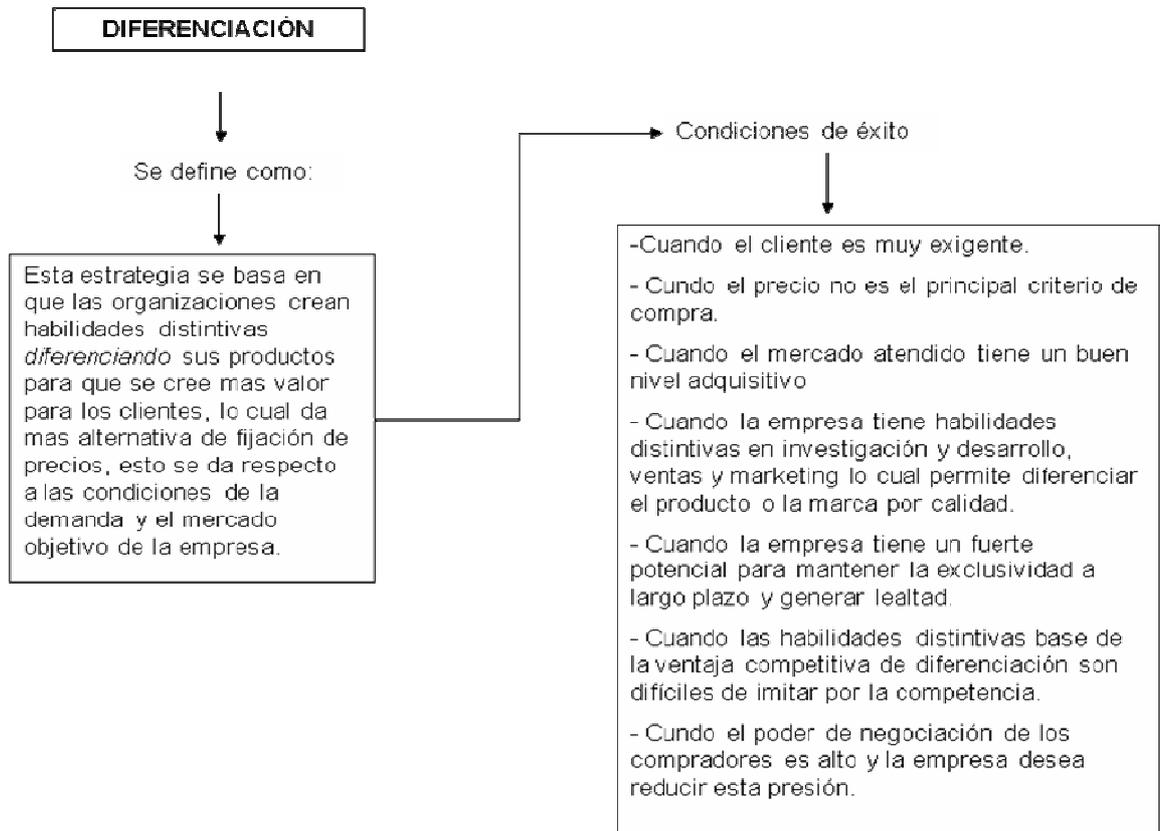
## ✚ Estrategia a nivel de negocio



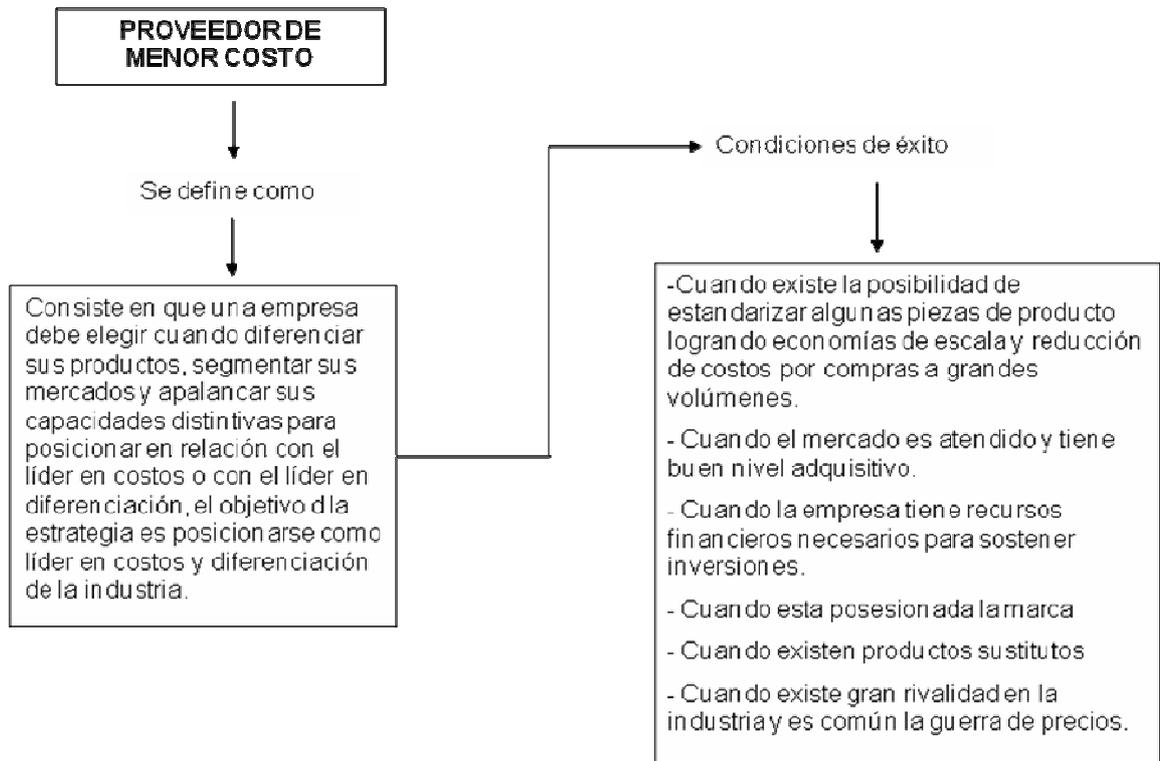
**Fuente:** THOMPSON y STRICKLAND, Administración Estratégica, Conceptos y Casos. 11ª Edición. Mc Graw Hill  
HITT, IRELAND y HOSKISSON, Administración Estratégica. 3ª Edición. Ed. Thomson



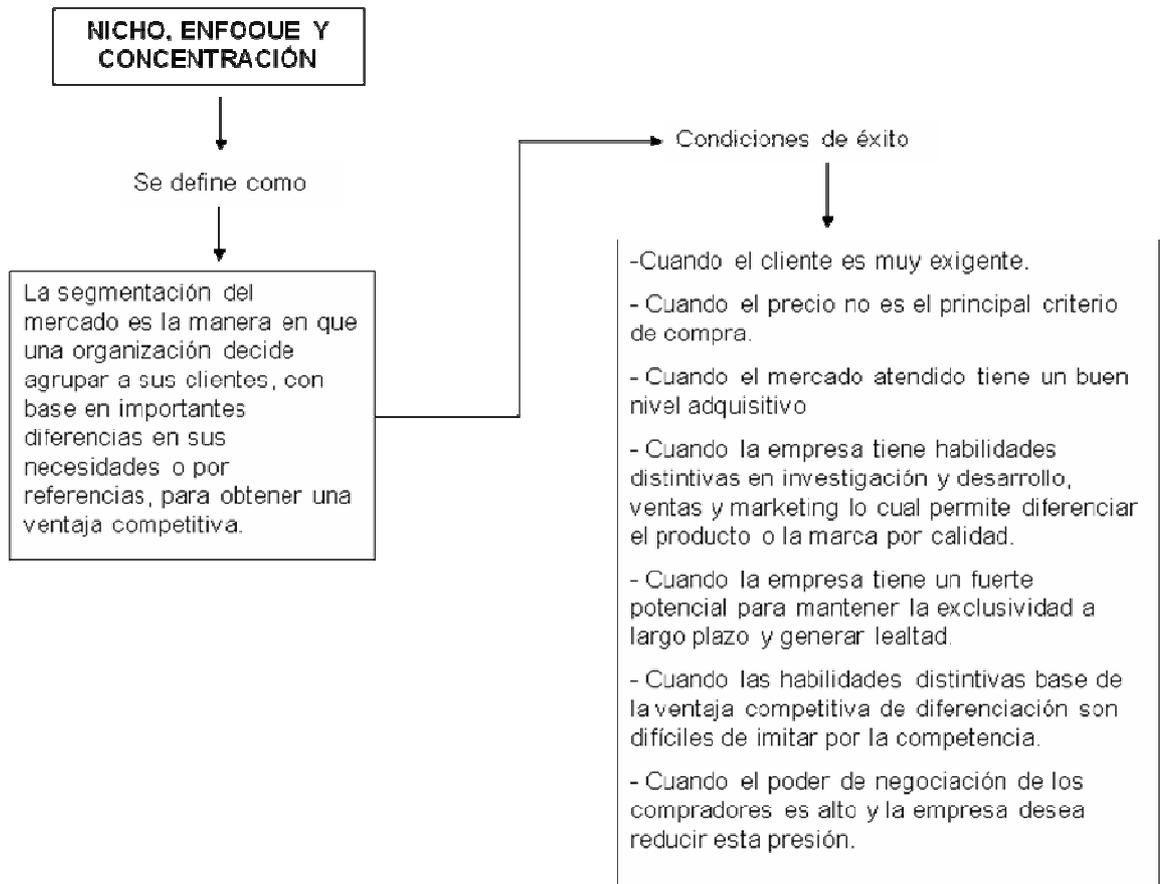
**Fuente:** THOMPSON y STRICKLAND, Administración Estratégica, Conceptos y Casos. 11ª Edición. Mc Graw Hill  
 HITT, IRELAND y HOSKISSON, Administración Estratégica. 3ª Edición. Ed. Thomson



**Fuente:** THOMPSON y STRICKLAND, Administración Estratégica, Conceptos y Casos. 11ª Edición. Mc Graw Hill  
 HITT, IRELAND y HOSKISSON, Administración Estratégica. 3ª Edición. Ed. Thomson

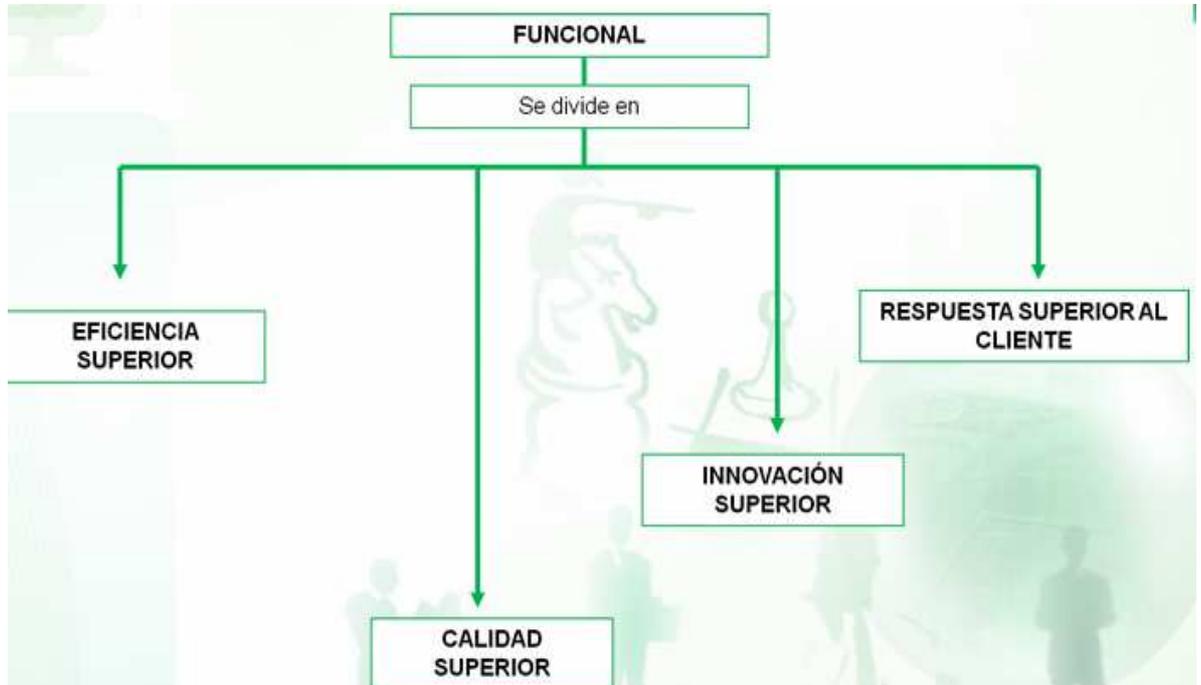


**Fuente:** THOMPSON y STRICKLAND, Administración Estratégica, Conceptos y Casos. 11ª Edición. Mc Graw Hill  
 HITT, IRELAND y HOSKISSON, Administración Estratégica. 3ª Edición. Ed. Thomson

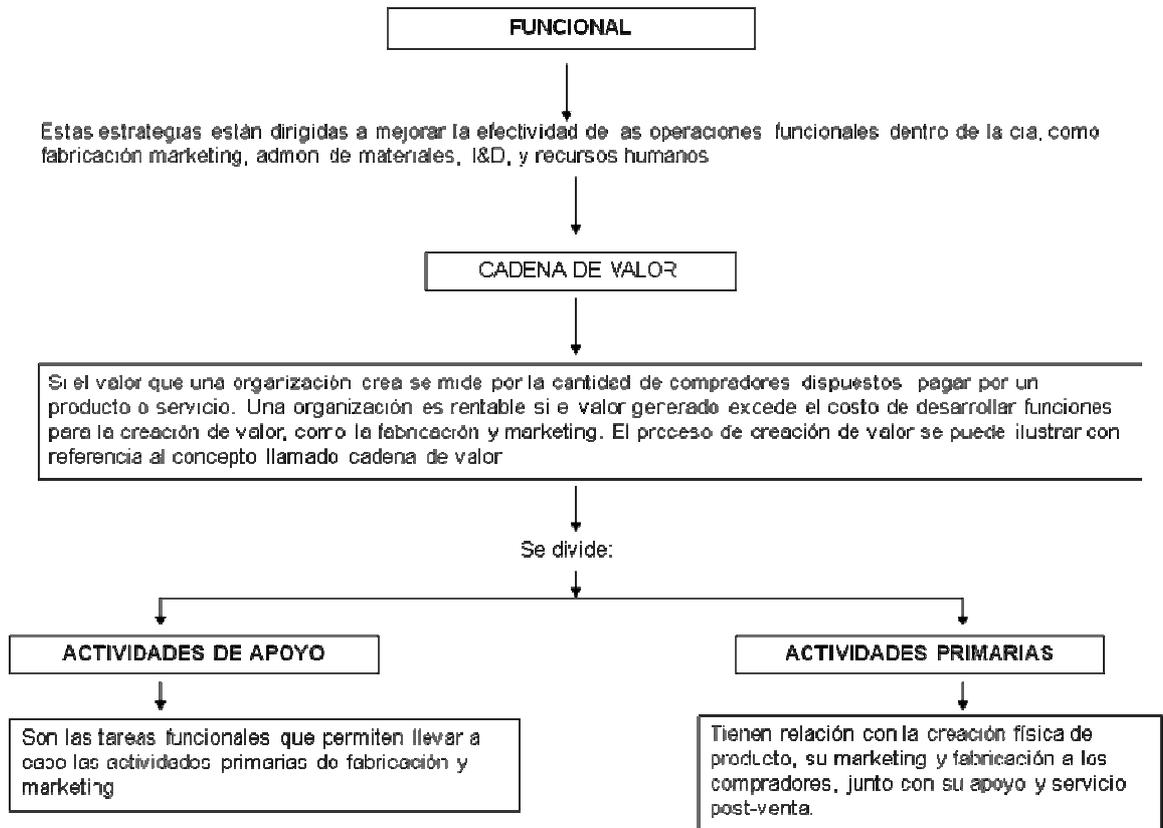


**Fuente:** THOMPSON y STRICKLAND, Administración Estratégica, Conceptos y Casos. 11ª Edición. Mc Graw Hill  
 HITT, IRELAND y HOSKISSON, Administración Estratégica. 3ª Edición. Ed. Thomson

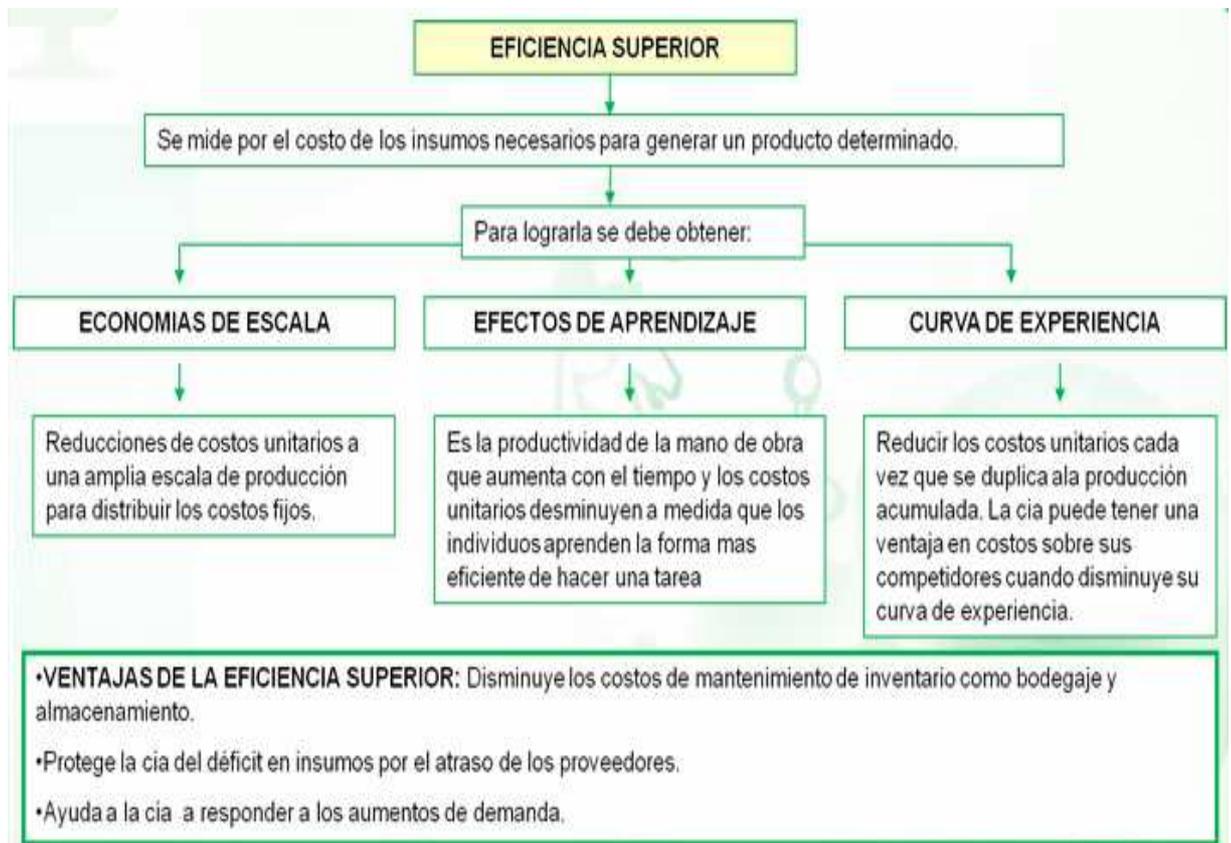
## 🚦 Estrategia Funcional



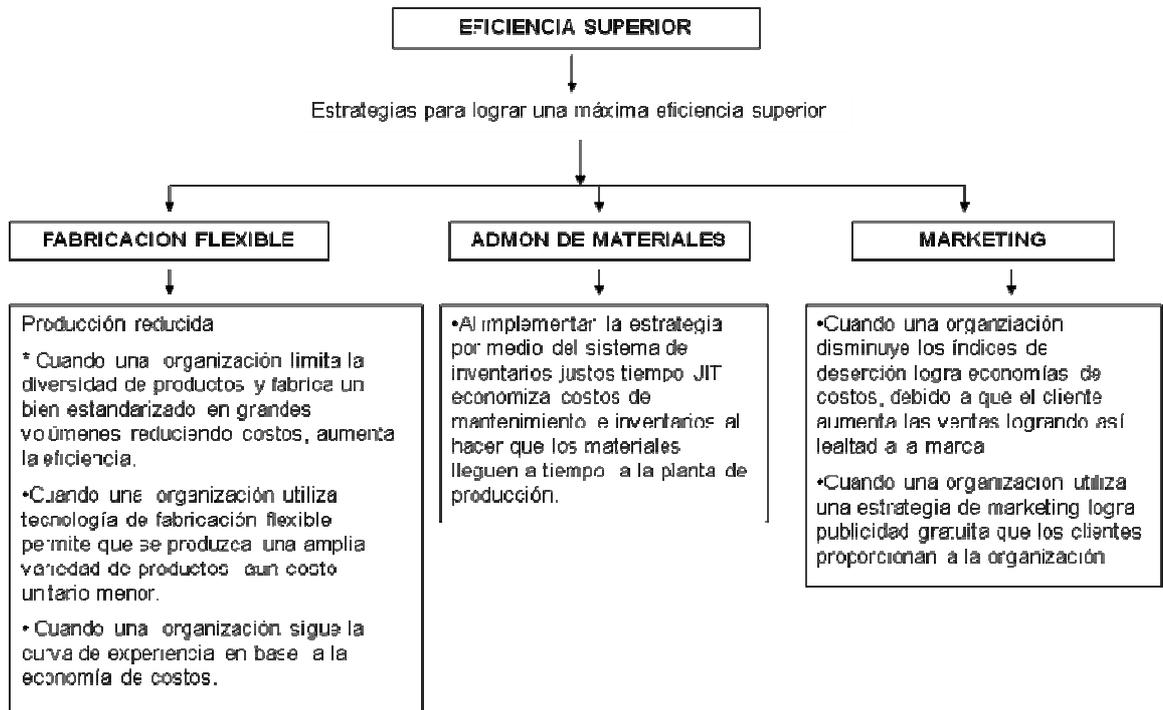
**Fuente:** THOMPSON y STRICKLAND, Administración Estratégica, Conceptos y Casos. 11ª Edición. Mc Graw Hill  
HITT, IRELAND y HOSKISSON, Administración Estratégica. 3ª Edición. Ed. Thomson



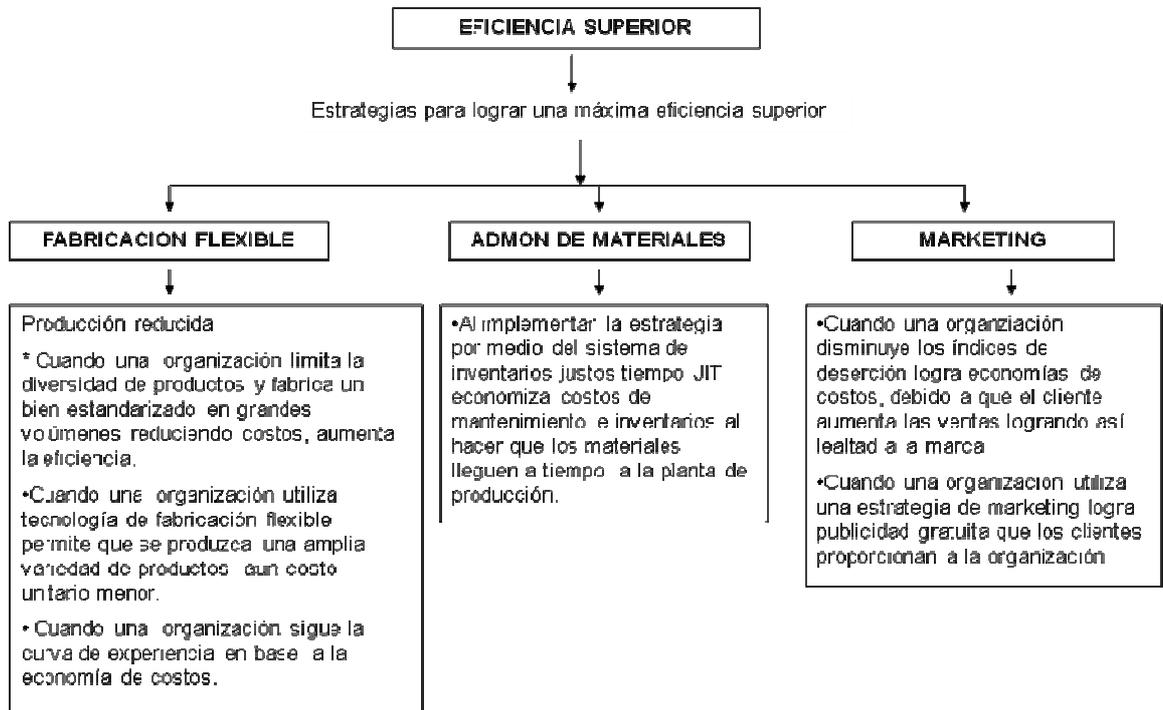
**Fuente:** THOMPSON y STRICKLAND, Administración Estratégica, Conceptos y Casos. 11ª Edición. Mc Graw Hill  
 HITT, IRELAND y HOSKISSON, Administración Estratégica. 3ª Edición. Ed. Thomson



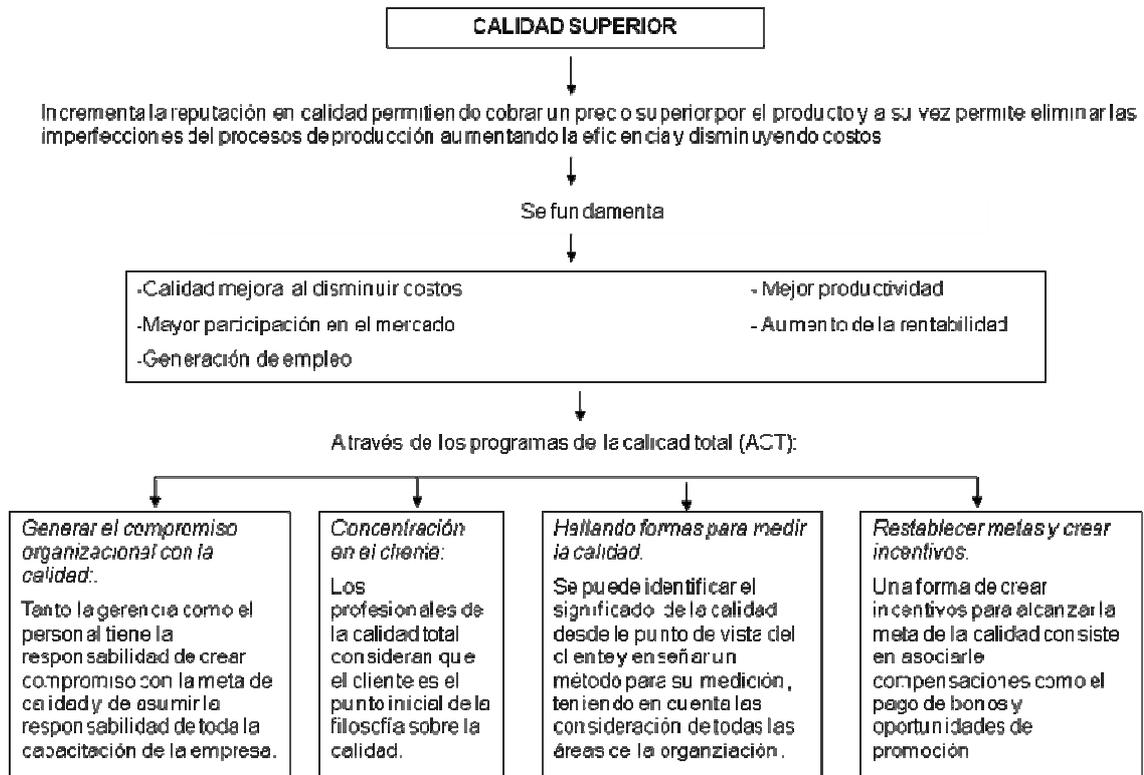
**Fuente:** FRED R. David, Conceptos de administración estratégica. 5ª Edición. Ed. Prentice Hall  
THOMPSON y STRICKLAND, Administración Estratégica, Conceptos y Casos. 11ª Edición. Mc Graw Hill



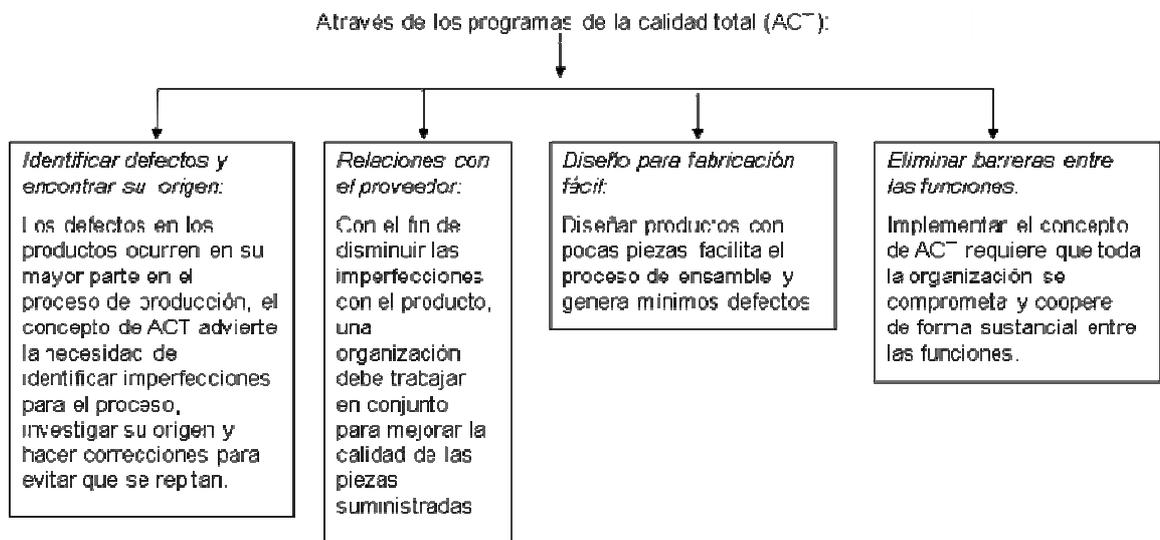
**Fuente:** FRED R. David, Conceptos de administración estratégica. 5ª Edición. Ed. Prentice may  
 THOMPSON y STRICKLAND, Administración Estratégica, Conceptos y Casos. 11ª Edición. Mc Graw Hill



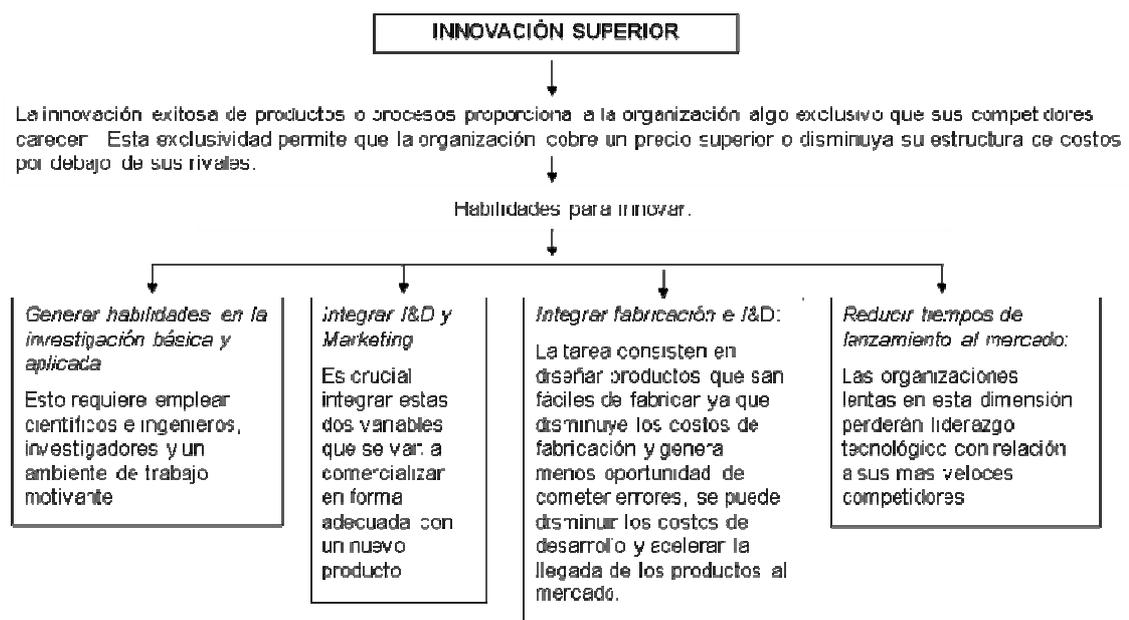
**Fuente:** FRED R. David, Conceptos de administración estratégica. 5ª Edición. Ed. Prentice may  
 THOMPSON y STRICKLAND, Administración Estratégica, Conceptos y Casos. 11ª Edición. Mc Graw Hill



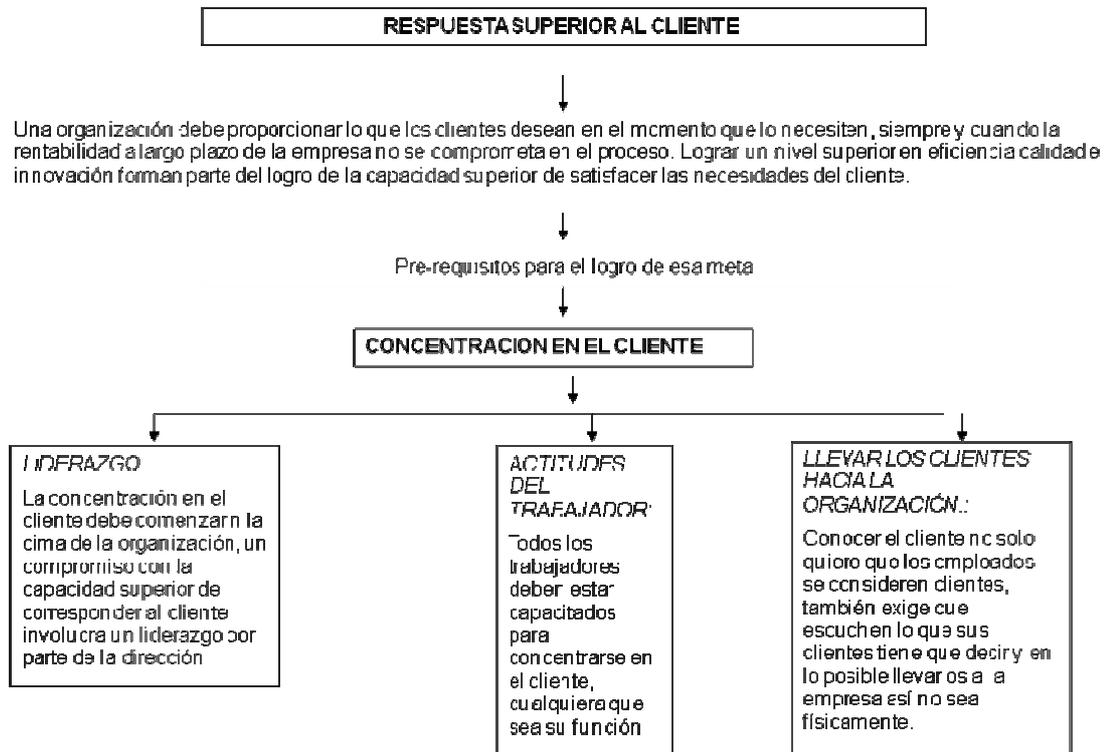
**Fuente:** FRED R. David, Conceptos de administración estratégica. 5ª Edición. Ed. Prentice may  
 THOMPSON y STRICKLAND, Administración Estratégica, Conceptos y Casos. 11ª Edición. Mc Graw Hill



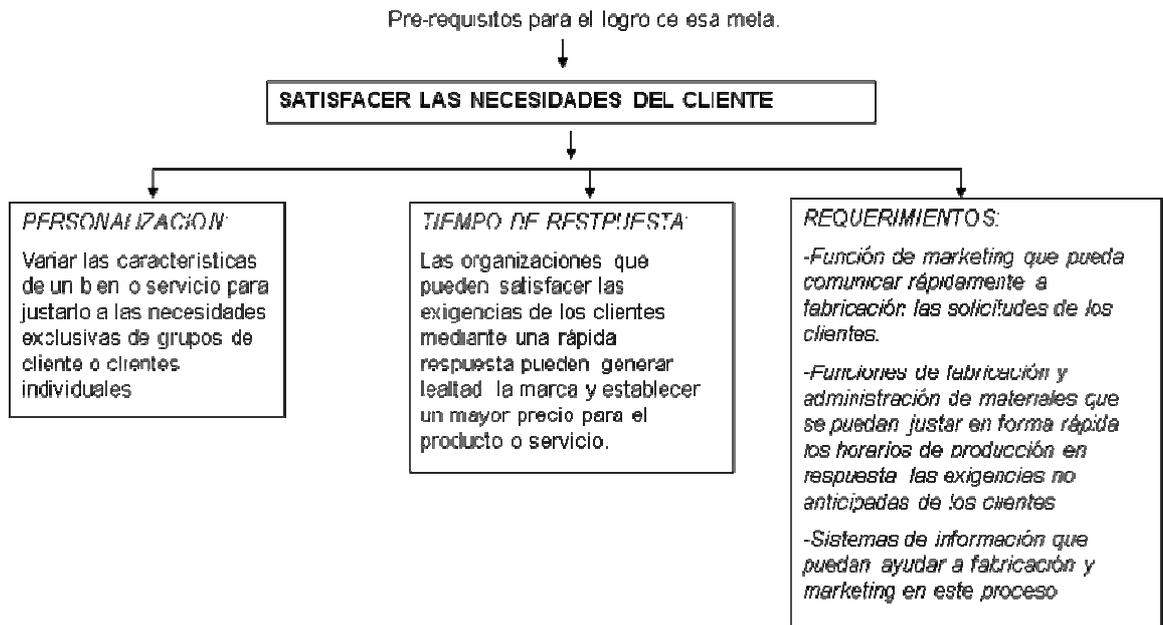
**Fuente:** HITT, IRELAND y HOSKISSON, Administración Estratégica. 3ª Edición. Ed. Thomson  
 FRED R. David, Conceptos de administración estratégica. 5ª Edición. Ed. Prentice may



**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill  
 THOMPSON y STRICKLAND, Administración Estratégica, Conceptos y Casos. 11ª Edición. McGraw Hill



**Fuente:** HITT, IRELAND y HOSKISSON, Administración Estratégica. 3ª Edición. Ed. Thomson  
 FRED R. David, Conceptos de administración estratégica. 5ª Edición. Ed. Prentice may



**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill THOMPSON y STRICKLAND, Administración Estratégica, Conceptos y Casos. 11ª Edición. McGraw Hill

### 🚧 Elección, implementación y control de la estrategia



**Fuente:** THOMPSON y STRICKLAND, Administración Estratégica, Conceptos y Casos. 11ª Edición. McGraw Hill

## ESQUEMA PARA LA FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

### ETAPAS:

#### 1. LA ETAPA DE APORTACIÓN DE INFORMACIÓN

Las herramientas requieren que los estrategas cuantifiquen la subjetividad durante las etapas iniciales del proceso de formulación de la estrategia.

La toma de decisiones pequeñas en las matrices de aportación de información respecto a la importancia relativa de los factores externos e Internos, permite crear y evaluar alternativas de estrategias con mayor eficacia.

#### 2. LA ETAPA DEL AJUSTE

Se utilizan matrices, basadas en información que procede de la etapa de aportación de información para correlacionar las oportunidades y las amenazas externas con las fortalezas y las debilidades internas.

**2.1** La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los puntajes de valor totales de la matriz EFI sobre el eje x, y los puntajes de valor totales de la matriz EFE en el eje y.

**2.2** La matriz de los factores internos – externos EFI y EFE

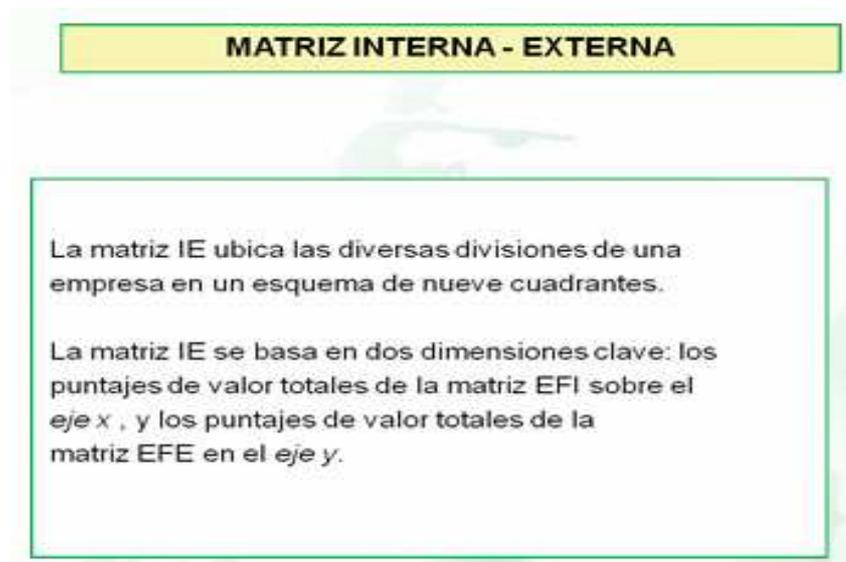
#### 3. LA ETAPA DE DECISIÓN

El análisis y la intuición proporcionan una base para tomar decisiones respecto a la formulación de la estrategia.

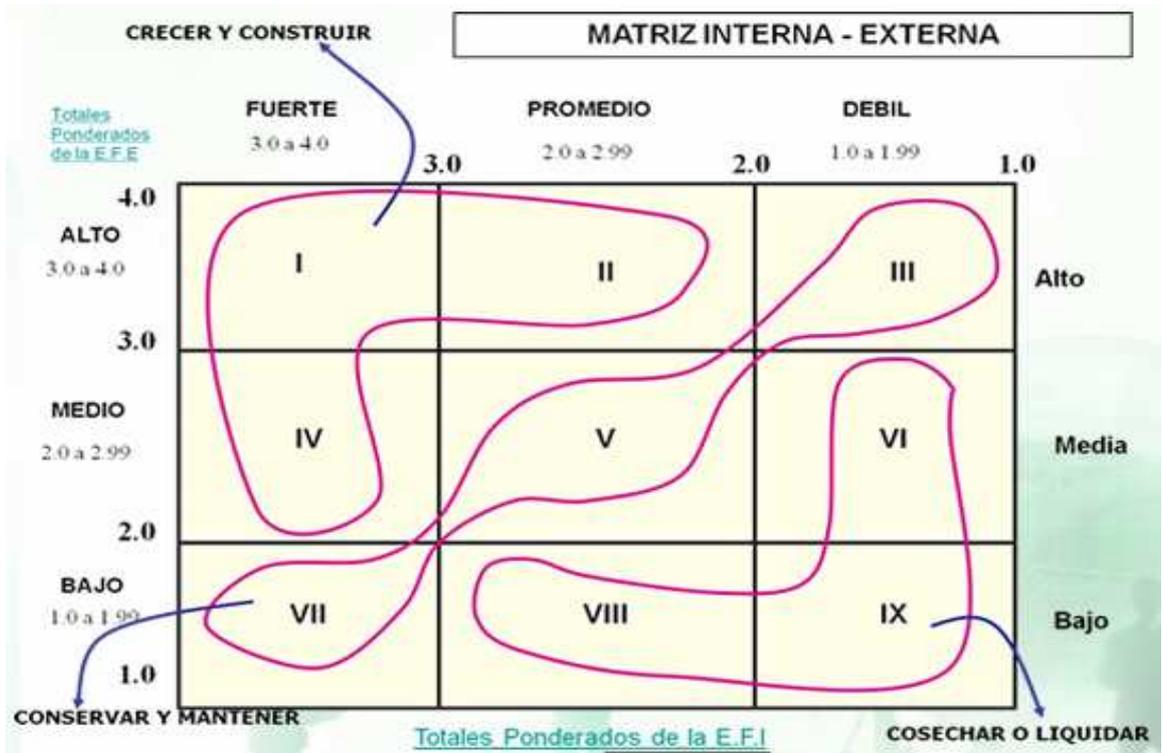
**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGraw Hill THOMPSON y STRICKLAND, Administración Estratégica, Conceptos y Casos. 11ª Edición. McGraw Hill



**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill



**Fuente:** THOMPSON y STRICKLAND, Administración Estratégica, Conceptos y Casos. 11ª Edición. Mc Graw Hill



**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill

Estrategia de Crecer y construir <b>I</b>	Estrategia de Crecer y construir <b>II</b>	Estrategia para Conservar y Mantener <b>III</b>
Estrategia de Crecer y construir <b>IV</b>	Estrategia para Conservar y Mantener <b>V</b>	Estrategia para Cosechar y Enajenar <b>VI</b>
Estrategia para Conservar y Mantener <b>VII</b>	Estrategia para Cosechar y Enajenar <b>VIII</b>	Estrategia para Cosechar y Enajenar <b>IX</b>

**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGraw Hill

## MATRIZ BOSTING CONSULTING GROUP BCG

Matriz de gran importancia de evaluación para empresas Multi-divisionales, la cual representa gráficamente las divisiones en términos de la posición de la Participación en el Mercado Competitivo así como la Tasa de Crecimiento Industrial de cada división; cotejarla con las demás divisiones.

**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill



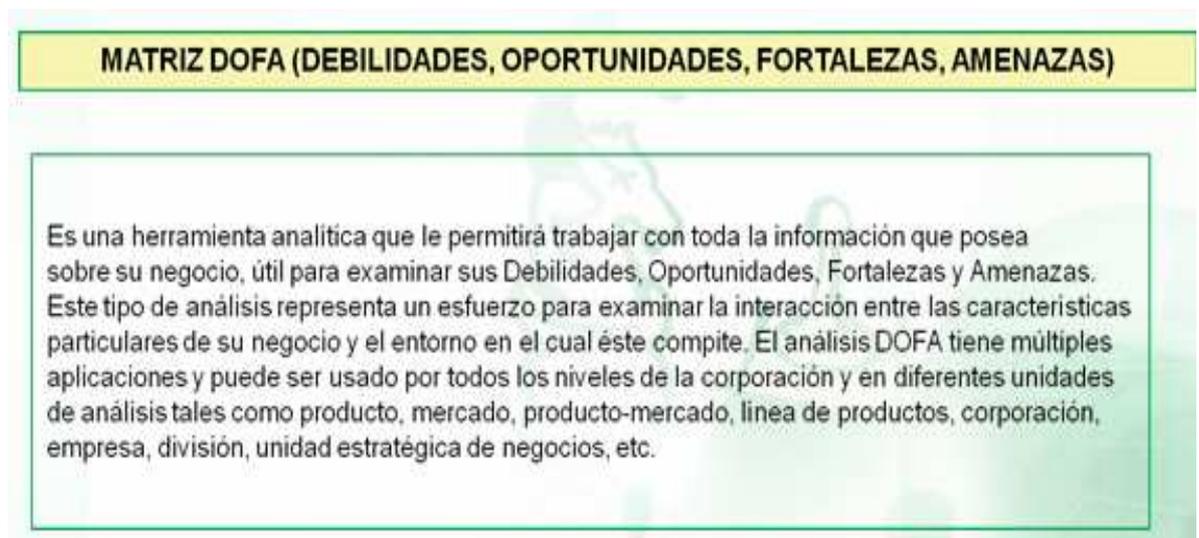
**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill THOMPSON y STRICKLAND, Administración Estratégica, Conceptos y Casos. 11ª Edición. McGraw Hill

MATRIZ BOSTING CONSULTING GROUP BCG		
Tasa de Crecimiento de las ventas en la Industria (porcentaje)	Alto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Son las mejores oportunidades a largo plazo de la empresa para el crecimiento y la rentabilidad</li> <li>• Participación relativa alta en el mercado y una tasa de crecimiento industrial alta</li> <li>• Deben recibir una inversión importante para mantener o fortalecer sus posiciones dominantes</li> </ul>
	Bajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posición alta de la participación relativa en el mercado, pero compiten en una industria de crecimiento lento.</li> <li>• Producen efectivo por arriba de sus necesidades y con frecuencia son ordeñadas</li> <li>• Estas empresas o divisiones, deben ser dirigidas para mantener su posición sólida tanto como sea posible</li> </ul>
		<p style="text-align: center;">Alto</p>
		<p style="text-align: center;">Bajo</p>
		<p style="text-align: center;">Posición de la Participación relativa en el mercado</p>

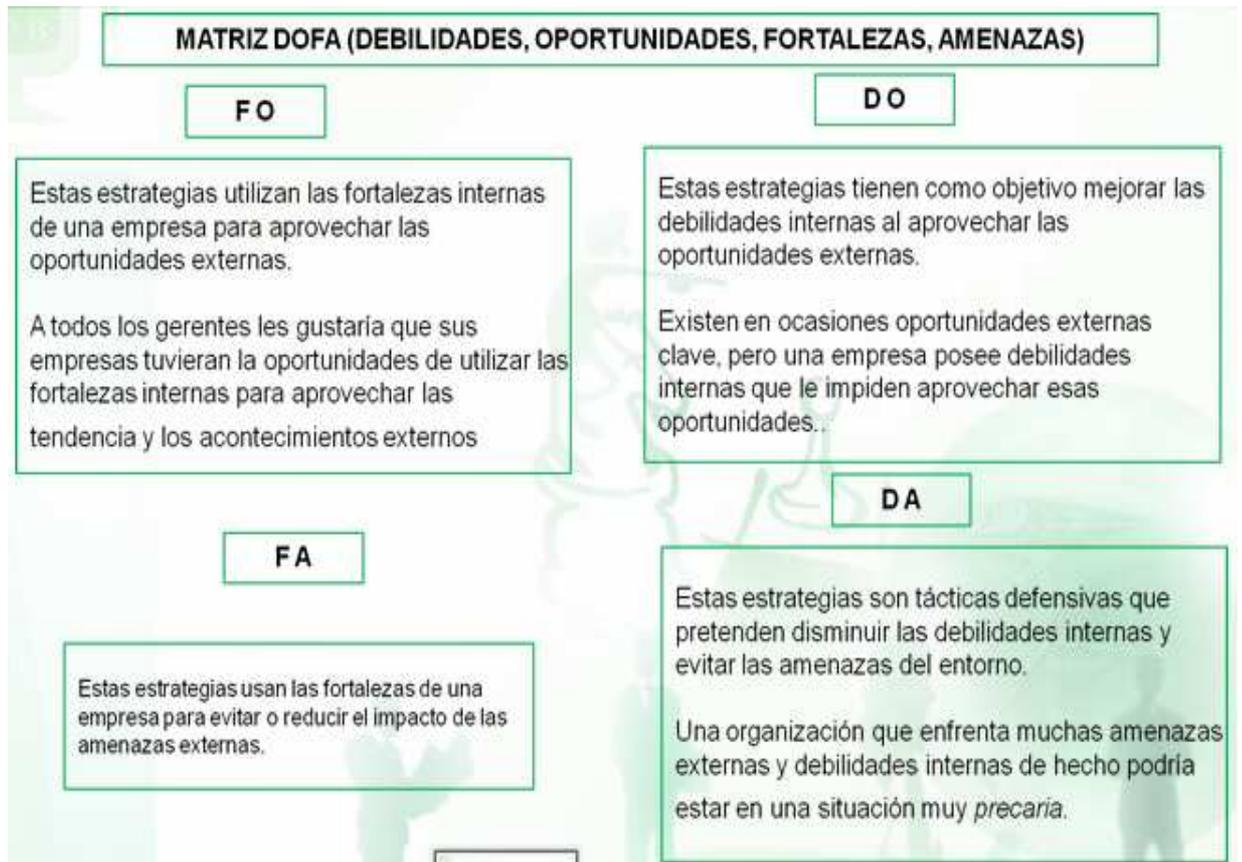
**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill THOMPSON y STRICKLAND, Administración Estratégica, Conceptos y Casos. 11ª Edición. McGraw Hill



**Fuente:** HITT, IRELAND y HOSKISSON, Administración Estratégica. 3ª Edición. Ed. Thomson  
 FRED R. David, Conceptos de administración estratégica. 5ª Edición. Ed. Prentice may



**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGraw Hill  
 THOMPSON y STRICKLAND, Administración Estratégica, Conceptos y Casos. 11ª Edición. Mc Graw Hill



**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill THOMPSON y STRICKLAND, Administración Estratégica, Conceptos y Casos. 11ª Edición. Mc Graw Hill

MATRIZ DOFA (DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS, AMENAZAS)			
		FACTORES INTERNOS	
		Fortalezas Internas (F): Por ejemplo: Cualidades administrativas, operativas, financieras, de comercialización, investigación y desarrollo, ingeniería	Debilidades Internas (D): Por ejemplo, debilidades en las áreas incluidas en el cuadro de "fortalezas"
FACTORES EXTERNOS	Oportunidades Externas (O): Por ejemplo, condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicios y tecnología	<b>ESTRATEGIA FO</b> Potencialmente la estrategia a mas exitosa que se sirve de las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades	<b>ESTRATEGIA DO</b> Por ejemplo, estrategia de desarrollo para superar debilidades a fin de aprovechar oportunidades
	Amenazas Externas (A): por ejemplo, escasez de energéticos, competencia y áreas similares a las del cuadro superior de "oportunidades"	<b>ESTRATEGIA FA</b> Por ejemplo, uso de fortalezas para enfrentar o evitar amenazas	<b>ESTRATEGIA DA</b> Por ejemplo, atrincheramiento, liquidación o sociedad en participación

**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGrawHill THOMPSON y STRICKLAND, Administración Estratégica, Conceptos y Casos. 11ª Edición. Mc Graw Hill

### ETAPA 3: LA ETAPA DE DECISIÓN

- El análisis y la intuición proporcionan una base para tomar decisiones respecto a la formulación de la estrategia.
- Las estrategias adicionales que surgen de los análisis de ajuste se analizan y agregan a la lista de opciones alternativas posibles.

#### Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

Es una herramienta que permita a los estrategas evaluar alternativas de estrategias con objetividad, con base en los factores críticos del éxito, tanto externos como internos, identificados con anterioridad.

Requiere intuición, e indica en forma cuantitativa qué alternativa de estrategia es la mejor.

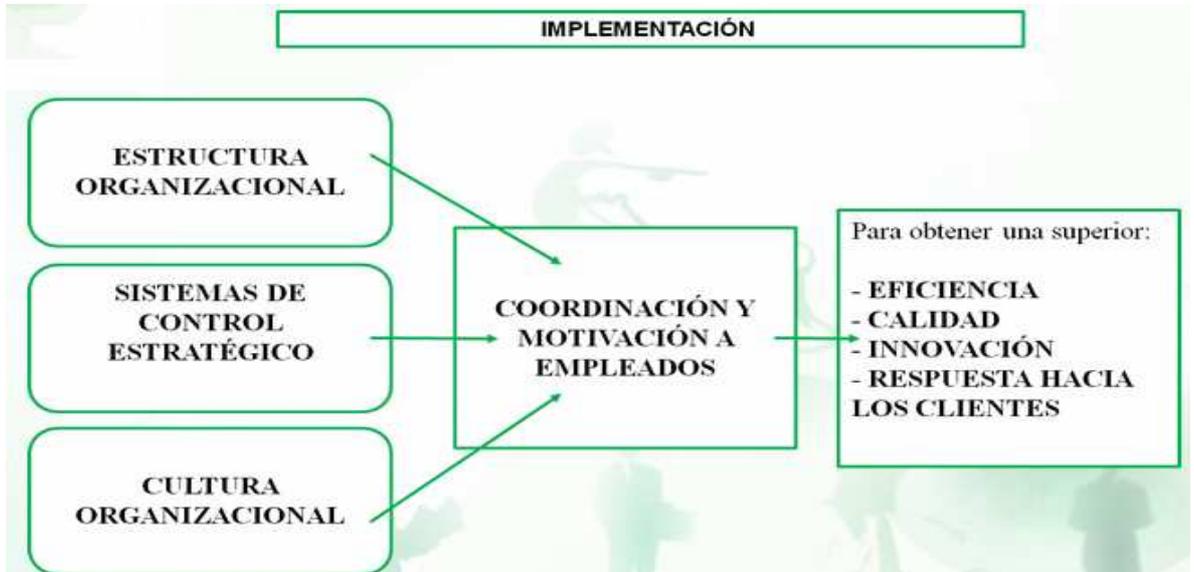
**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGraw Hill THOMPSON y STRICKLAND, Administración Estratégica, Conceptos y Casos. 11ª Edición. Mc Graw Hill

**Matriz MCPE para Business Electronics**  
**Alternativa 1: Crear nuevos servicios de Logística Virtual para América latina**  
**Alternativa 2: Desarrollar un nuevo sistema de Mercadotecnia para mejorar los canales de Distribución de nuestros servicios**

Factores críticos para el éxito	Peso	Estrategias alternativas			
		Alternativa 1		Alternativa 2	
		CA	TCA	CA	TCA
<b>Oportunidades</b>					
Tendencia de puntos de ventas	.10	4	.40	2	.20
Existencia del mercado seguro	.15	3	.45	3	.45
Alta Tecnología por Internet	.10	2	.20	4	.40
Mejor servicio posventa que la competencia	.15	3	.45	3	.60
Comenzó a prestar servicios de logística	.05	-	-	-	-
<b>Amenazas</b>					
Constantes reevaluaciones	.10	3	.30	3	.30
Ampliaciones constantes de con otras tiendas	.05	-	-	-	-
Poco tiempo de Capacitación	.10	4	.40	1	.10
Inestabilidad y falta de algunas mercancías	.05	-	-	-	-
No cuentan con ofertas exclusivas	.15	4	.60	2	.30

**Matriz MCPE para Business Electronics**  
**Alternativa 1: Crear nuevos servicios de Logística Virtual para América latina**  
**Alternativa 2: Desarrollar un nuevo sistema de Mercadotecnia para mejorar los canales de Distribución de nuestros servicios**

<b>Fortalezas</b>					
Imagen superior en la competencia	.10	3	.30	3	.30
Buen clima	.10	-	-	-	-
Profesionalidad del personal	.10	4	.40	2	.20
Clima socio psicológico favorable	.05	3	.15	3	.15
Posicionamiento en la mente del cliente	.05	-	-	-	-
Calidad superior y certificación	.15	3	.45	3	.45
<b>Debilidades</b>					
Aumento de Calidad de Servicios nuevos	.05	-	-	-	-
Calidad del Sistema	.10	-	-	-	-
Mal entendimiento de Contratos	.15	2	.30	3	-.45
Perdida de Clientes	.15	4	.60	3	.45
Constante desarrollo de tecnología	.10	3	.30	3	.30
<b>Total</b>			5.30		4.65

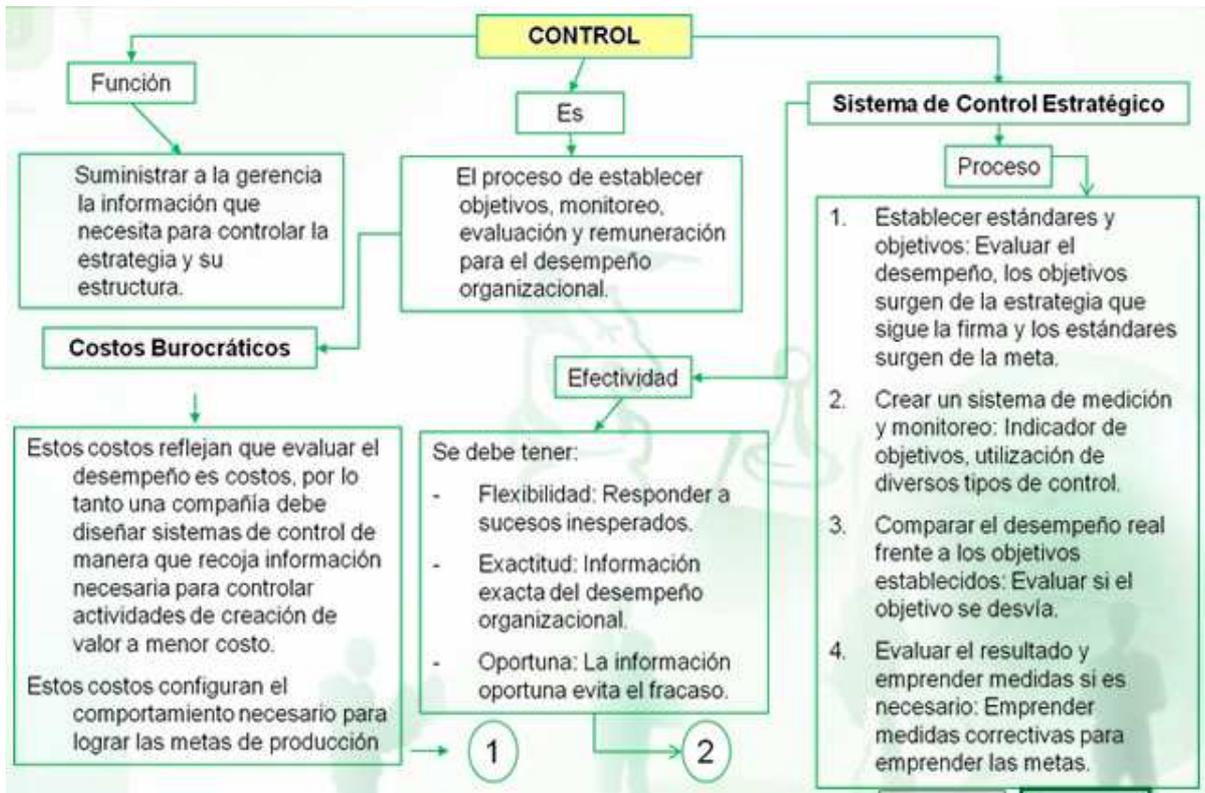


**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGraw Hill THOMPSON y STRICKLAND, Administración Estratégica, Conceptos y Casos. 11ª Edición. McGraw Hill

Figura:



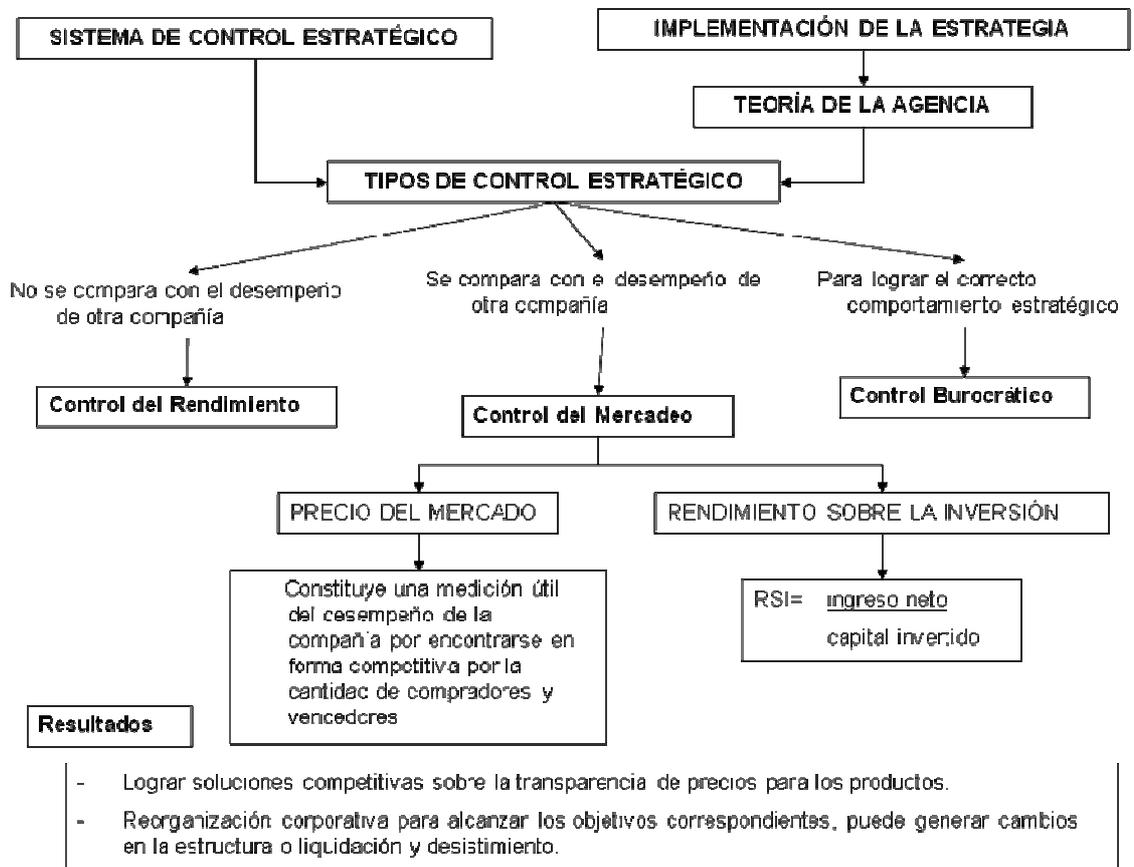
**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGraw Hill THOMPSON y STRICKLAND, Administración Estratégica, Conceptos y Casos. 11ª Edición. Mc Graw Hill



Fuente: THOMPSON y STRICKLAND, Administración Estratégica, Conceptos y Casos. 11ª Edición. Mc Graw Hill



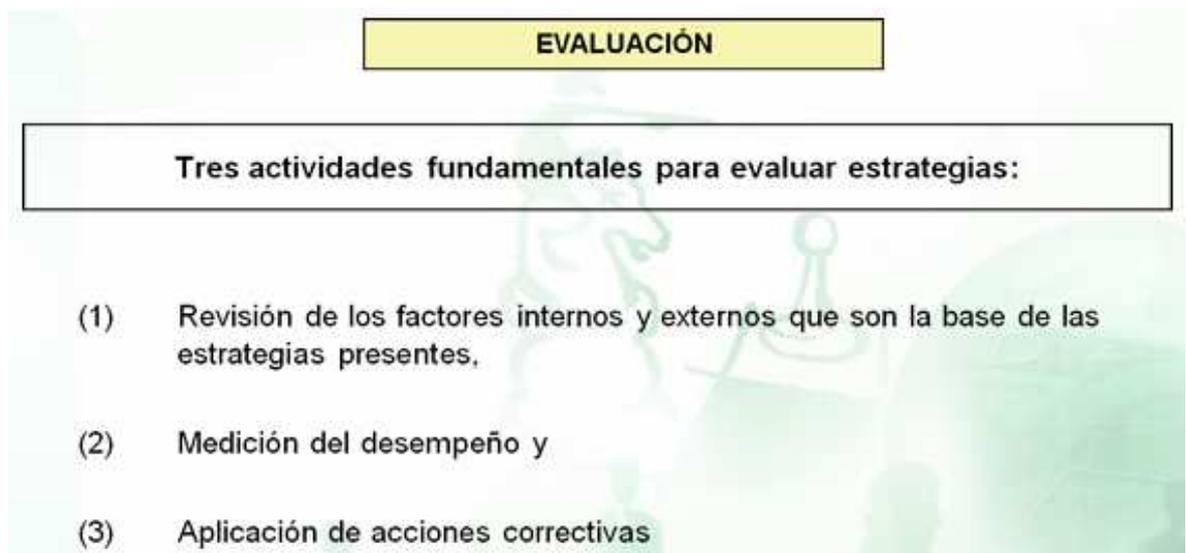
Fuente: THOMPSON y STRICKLAND, Administración Estratégica, Conceptos y Casos. 11ª Edición. Mc Graw Hill



Fuente: THOMPSON y STRICKLAND, Administración Estratégica, Conceptos y Casos. 11ª Edición. Mc Graw Hill



**Fuente:** THOMPSON y STRICKLAND, Administración Estratégica, Conceptos y Casos. 11ª Edición. Mc Graw Hill



**Fuente:** THOMPSON y STRICKLAND, Administración Estratégica, Conceptos y Casos. 11ª Edición. Mc Graw Hill

## ANEXO B.

### Casos contenidos en la herramienta Learning Space

**PROCEDIMIENTO PARA ANÁLIZAR CADA CASO EMPRESARIAL**

1. Analizar la historia, desarrollo y crecimiento de la organización a largo plazo.
2. Identificar las fortalezas y debilidades internas de la organización.
3. Naturaleza del entorno externo que circunda a la organización.
4. Analizar la DOFA, Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.
5. Revisar el tipo de estrategia por el que apunta la empresa a nivel corporativo.
6. La estructura y los sistemas de control de la empresa y como concuerdan con su estrategia.
7. Recomendaciones y sugerencias

**Fuente:** Administración Estratégica, un enfoque integrado. Hill Jones, sexta edición, McGraw Hill

### 1. Estrategia corporativa: Integración vertical hacia adelante

#### **Empresa : Coca – Cola**

En las compañías, actualmente se da una relevancia significativa al apoyo de los canales de distribución, con el fin de estimularlos a vender y que a su vez ellos estimulen a los clientes. Cada vez surgen nuevas ideas que nos permiten obtener una cierta competitividad en el mercado que la competencia muchas veces tarda en descubrir; y es sencillamente con la ayuda de la información de los clientes, del entorno, de otros productos, de la fuerza de ventas, de los canales de distribución, etc., que realizamos los objetivos propuestos.

Los canales de distribución son apoyados frecuentemente por la compañía, ya que es ésta la interesada en que sus productos se vendan; de tal manera que si no trabajan en conjunto con los intermediarios podrán cerrarse las puertas de los mercados.

No importa el tipo de distribución que se utilice, pues no hay impedimento alguno para que un canal de distribución no sea apoyado por la compañía pues es necesario motivarlo constantemente para que hagan su mejor esfuerzo.

**Coca-Cola** utiliza varios canales de distribución directos como:

- Preventa
- Auto venta
- Tele ventas
- Supervisores de Clientes Pareto y Supermercados

**Fuente:** Disponible en:

[http://administracionestrategicaupbbga.blogspot.com/2008\\_03\\_01\\_archive.html](http://administracionestrategicaupbbga.blogspot.com/2008_03_01_archive.html). Recuperado el: 8 de junio de 2008

"Los preventistas tiene una zona determinada de operación y su función es la de hacer los pedidos y almacenarlos por medio de su Hand help ayudando con este a enviar los pedidos en las 24 horas siguientes, además le ayuda al tendero a organizar la nevera de tal forma que los productos estén de la forma más agradable posible y haya una mayor rotación de productos.

Los de auto venta no tienen una zona determinada de operación y su función es vender Coca-Cola de improviso vendiendo cualquier cantidad de producto, es así como después esa ruta tendrá unas cantidades específicas según las estadísticas de ventas.

Las jóvenes de tele ventas realizan su función por teléfono ayudadas por una base de datos; ofreciendo los productos y las promociones que se encuentren vigentes.

Los supervisores de los clientes pareto tienen la función de suministrar el producto a estos clientes y de estar al tanto de sus necesidades, ya que por ser tan pocos (20% de clientes con 80% de ventas) son cuidados como nadie.

Los supervisores de los supermercados están distribuidos por zonas y desde allí operan con cierta cantidad de establecimientos."

Por medio de estos canales de distribución, coca – cola estableció su propia red de distribución la cual le permitió obtener un mayor conocimiento de sus consumidores generando una fidelidad en la marca de parte de ellos, por otro lado con la aplicación de esta estrategia logran diferenciarse de sus rivales ofreciendo atributos como el soporte técnico y garantías.

Finalmente, Coca – Cola se ha convertido en la empresa líder dentro de su industria ya que por medio de la aplicación de la integración vertical hacia adelante, adquirió y controló el dominio de las distribuidoras y detallistas, lo que le permitió establecer una relación directa con el cliente, logrando así que el mismo posicionara a la empresa.

**Fuente:** Disponible en:

[http://administracionestrategicaupbbga.blogspot.com/2008\\_03\\_01\\_archive.html](http://administracionestrategicaupbbga.blogspot.com/2008_03_01_archive.html). Recuperado el: 8 de junio de 2008

## 2. Estrategia corporativa: Integración vertical hacia atrás

En América Latina, una reforma con grandes implicaciones en los mercados de salud es la colombiana, que mantuvo el seguro solidario, rompió el monopolio estatal de la oferta y desintegró la producción, preservó el monopolio del financiamiento para garantizar la solidaridad, delegó la administración del seguro en empresas promotoras de salud (EPS) y dio fuerza al mercado de prestaciones médicas mediante instituciones prestadoras de servicios (IPS). En 1995 debía producirse la desintegración vertical del Instituto de Seguros Sociales (ISS) y someterse a la competencia de las EPS que entrarían en operación. Las EPS empezarían a contratar los servicios de salud para sus afiliados, y para ello podrían crear IPS propias, participar patrimonialmente en la creación o conservación de otras, o hacer contratos con IPS en las que no tuvieran participación patrimonial.

A pesar de las dificultades para precisar la IV en el sector de la salud, debido a las características particulares del mercado, se define como la coordinación de líneas de servicio dentro o entre las etapas de producción de atención en salud. Esto supone que la integración se relaciona con la circulación del paciente entre las etapas determinadas por el episodio de atención en salud. La IV es una estructura organizacional que coordina y controla la atención en diferentes eslabones de la cadena, y facilita la colaboración y la comunicación entre los oferentes de servicios.

**Fuente:** Disponible en:

[http://administracionestrategicaupbbga.blogspot.com/2008\\_03\\_01\\_archive.html](http://administracionestrategicaupbbga.blogspot.com/2008_03_01_archive.html). Recuperado el: 8 de junio de 2008

En esta cadena se encuentran cinco clases de agentes: consumidores, que usan los servicios; proveedores de primera línea, con los que el consumidor entra en contacto directamente para satisfacer sus necesidades; proveedores de segunda línea, a quienes consultan los pacientes por remisión de los anteriores y prestan los servicios pactados con los responsables del financiamiento; gobiernos, que regulan la atención en salud, y aseguradores o compradores del riesgo. El modelo de aseguramiento público universal puede explicar los intercambios entre estos agentes. El gobierno se integra en el control del aseguramiento e influye directamente en los proveedores de primera y segunda línea y en el aseguramiento; los proveedores tienen influencia directa en el uso del servicio por parte de los usuarios (órdenes médicas y racionamiento directo de las órdenes del sistema hospitalario); los proveedores influyen en el aseguramiento, aunque puede haber control público directo, y en los proveedores; y el paciente influye en el comportamiento del proveedor. En este caso, un regulador y un asegurador integrados pueden negociar directamente con los proveedores de primera línea, controlar los hospitales mediante restricciones como la regulación y definir los términos del seguro de los usuarios.

**Fuente:** Disponible en:

[http://administracionestrategicaupbbga.blogspot.com/2008\\_03\\_01\\_archive.html](http://administracionestrategicaupbbga.blogspot.com/2008_03_01_archive.html). Recuperado el: 8 de junio de 2008

### 3. Estrategia corporativa: Outsourcing

Muchos hoteles subcontratan prácticamente todo: los servicios de provisión de comida, de limpieza de la ropa y el edificio, la seguridad, el pago de sueldos, la selección y capacitación del personal, la promoción y publicidad y muchos etcéteras.

Los grandes sanatorios también subcontratan prácticamente todo. Cada servicio médico como los de clínica médica, cardiología, cirugía, laboratorio, radiología, la limpieza, la seguridad, la provisión de comida, el pago de sueldos, la administración, etcétera, es subcontratado.

Cada actividad se subcontrata con los mejores proveedores del mercado, o con los de menor costo. Esto permite obtener un alto nivel de producto o servicio y una enorme disminución de los costos fijos, ya que la estructura interna queda "sin grasa".

Cada actividad - por ejemplo el laboratorio del mayor Centro Médico o la limpieza de la ropa en un hotel "cinco estrellas" - funciona como una empresa independiente y especializada, y todas dan ganancias

**Fuente:** Disponible en:

[http://administracionestrategicaupbbga.blogspot.com/2008\\_03\\_01\\_archive.html](http://administracionestrategicaupbbga.blogspot.com/2008_03_01_archive.html). Recuperado el: 8 de junio de 2008

## 4. Estrategia corporativa: Proliferación de productos

Adobe Systems Incorporated:

Adobe revoluciona la manera en que el mundo se relaciona con las ideas y la información, en cualquier momento, en cualquier lugar y a través de cualquier medio. Para mayor información, por favor visite [www.adobe.com](http://www.adobe.com) y para Adobe Latinoamérica, [www.latinamerica.adobe.com](http://www.latinamerica.adobe.com) Servicio al Cliente y Soporte Técnico de Adobe para América Latina.

E-Mail: [latinoamerica@adobesupport.com](mailto:latinoamerica@adobesupport.com)  
Teléfono en Argentina: 0-800-444-0290.  
Teléfono en Chile: 1230-020-0109.  
Teléfono en Colombia: 01-800-5-1-80102.  
Teléfono en Costa Rica: 0-800-011-0910.  
Teléfono en México: 001-800-249-1039.

Países en El Caribe, Centroamérica y Sur América: Bolivia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela: 206-675-6100.

Descripción de la estrategia: Adobe Anuncia la Proliferación de Productos Habilitados con Flash en la Industria Electrónica de Consumo

Macromedia Flash Ahora se Integra a Más de 45 Millones de Teléfonos Móviles y Dispositivos Electrónicos de Consumo.

**Fuente:** Disponible en:

[http://administracionestrategicaupbbga.blogspot.com/2008\\_03\\_01\\_archive.html](http://administracionestrategicaupbbga.blogspot.com/2008_03_01_archive.html). Recuperado el: 8 de junio de 2008

SAN JOSE, California — 3 de enero de 2006 — Adobe Systems Incorporated (NASDAQ: ADBE) anunció que fabricantes líderes de dispositivos electrónicos de consumo, como Kodak, Sony, iriver y MagicBox, Inc., están adoptando rápidamente la tecnología Macromedia® Flash® para entregar a los usuarios finales interfaces a la medida, contenido mejorado y una experiencia de navegación superior. Más de 45 millones de teléfonos móviles y dispositivos electrónicos de consumo habilitados con la tecnología Flash, incluyendo televisores, reproductores de medios, codificadores, tableros digitales, cámaras, juguetes educativos, sistemas de navegación de autos y más, se han distribuido en todo el mundo.

Adobe también anunció el software Macromedia Flash Lite™ 2 y Macromedia Flash Player SDK 7, tecnologías esenciales que le permiten a los OEMs, fabricantes de dispositivos electrónicos de consumo y operadores ofrecer interfaces de usuario y asegurar experiencias consistentes a través de dispositivos, sistemas operativos, procesadores y tamaños de pantallas.

"Estamos sorprendidos de ver que compañías como Kodak, Sony, iriver y MagicBox adoptan Flash para experiencias ricas con dispositivos", aseguró Al Ramadan, vicepresidente senior de Soluciones Móviles y Dispositivos de Adobe. "Durante dos años consecutivos, los dispositivos habilitados con Flash fueron reconocidos con premios en CES. Estas aplicaciones e interfaces más recientes demuestran cómo Flash está cambiando el panorama de la industria electrónica de consumo y atrayendo a la gente con contenido e información digital interesante".

**Fuente:** Disponible en:

[http://administracionestrategicaupbbga.blogspot.com/2008\\_03\\_01\\_archive.html](http://administracionestrategicaupbbga.blogspot.com/2008_03_01_archive.html). Recuperado el: 8 de junio de 2008

## 5. Estrategia corporativa: Penetración de mercados

Kola Real esta constituida por la Familia Añaños, siendo estos seis hermanos, quienes con sus padres fundaron la Empresa en "el patio de su casa" en Perú.

Consolidando su marca se trasladaron poco a poco a otras zonas aledañas a Ayacucho, siempre con la visión de dar una bebida gaseosa con un precio al alcance de la gran mayoría de la población, para quienes tomar un refresco era un lujo. Kola Real cambio eso dando mejor precio y mayor cantidad junto con un sabor agradable, lo cual siempre ha caracterizado a sus productos. Su gran aceptación hizo que la familia vaya consolidándose a lo largo y ancho del territorio peruano, su éxito se basa no en quitarle mercado a los otros refrescos, sino en ampliar el mercado de consumidores en Perú y en su política de no concertación para el precio de los refrescos.

Kola Real tiene ahora presencia en muchos países de América, expandiéndose a Ecuador, Venezuela, México, Chile, Costa Rica, Guatemala, República Dominicana, Tailandia y siempre manteniendo su misma regla de oro "calidad al precio justo", el porque de su bajo costo, se debe en parte a que no trabajan con el sistema normal de franquicias, sino que son los hermanos los que en conjunto realizan los proyectos de apertura de instalaciones propias, recortando muchos gastos generados por una terciarización del producto.

**La mística de Kola Real es concentrar su labor publicitaria** en el "boca en boca", más que en la saturación comercial por los medios audiovisuales, y es que este refresco esta tomando un mercado que no era atendido o era mal atendido tanto por los grandes refrescos como por los refrescos locales, esta labor es en gran medida hecha por sus mismos trabajadores, por los distribuidores, personas que se sienten parte de una empresa grande que piensa en crecer y en que ese crecimiento venga de aquellos en quienes se apoya, pues, la Familia Añaños no olvida como empezaron, con una máquina rustica, como una pequeña empresa familiar, pues si algo les sobra es la sencillez y la humildad.

**Fuente:** Disponible en:

[http://administracionestrategicaupbbga.blogspot.com/2008\\_03\\_01\\_archive.html](http://administracionestrategicaupbbga.blogspot.com/2008_03_01_archive.html). Recuperado el: 8 de junio de 2008

## 6. Estrategia corporativa: Desarrollo de mercados

Desarrolla para nuestro país las mejores llantas radiales y convencionales para Automóviles, Camperos, Camionetas, Diferentes tipos de Buses y Camiones, como también llantas para Tractores y Maquinaria de Movimiento de Tierra. En sus instalaciones Excelente servicio al cliente y total satisfacción del consumidor son objetivos corporativos, apoyados con la más alta tecnología y una excelente red de distribución.

Goodyear También, tiene la primera planta de Reencauche de llantas para Avión, la cual atiende las principales aerolíneas del país.

Seguridad, calidad, última tecnología, innovación, agarre al pavimento, respaldo, garantía, pagina de Internet para mayor comodidad y al gusto de sus visitantes, líneas de atención,

Goodyear. Cambio de llanta Su transformación tecnológica implicó un cambio organizacional. Este año, la casa matriz de Goodyear decidió invertir en la planta en Colombia US\$50 millones para cambiar la producción de convencional a radial. Así, se convierte en una planta global y sus horizontes de exportaciones se amplían. Con esta decisión, la compañía cambió su estructura organizacional y creó Equipos de Procesos Competitivos, EPC, que buscan una mayor participación y empoderamiento de los trabajadores. "La administración de equipos autodirigidos representa que entre ellos toman las decisiones. Son equipos interdisciplinarios que desarrollan proyectos específicos y que se lleva casi a niveles de operarios", explica Carlos Santiago Restrepo, presidente de Goodyear. "Esto nos exige que el análisis de carrera llegue más abajo", dice María del Pilar Ramos, gerente de recursos humanos. Así, las oportunidades que se habían cristalizado para talento colombiano 'exportado' en áreas como manufactura, ventas o finanzas a Estados Unidos, Chile o México, ahora tienen un plan de acción más amplio. De hecho, operarios han viajado a capacitarse en plantas de Eslovenia, Brasil y Estados Unidos, generando una posibilidad de crecimiento profesional en otros mercados.

**Fuente:** Disponible en:

[http://administracionestrategicaupbbga.blogspot.com/2008\\_03\\_01\\_archive.html](http://administracionestrategicaupbbga.blogspot.com/2008_03_01_archive.html). Recuperado el: 8 de junio de 2008

## 7. Estrategia corporativa: Desarrollo de producto

Motorola y Oakley se unen para desarrollar conjuntamente instrumentos de comunicación

LIBERTYVILLE, Illinois y FOOTHILL RANCH, California, January 14 /PRNewswire/ -- Motorola, Inc. (NYSE: MOT) y Oakley, Inc. (NYSE: OO) ha anunciado la creación de una sociedad mixta que fabricará los nuevos instrumentos inalámbricos de comunicación con tecnología Bluetooth(TM).

Motorola ha colaborado con Oakley, líder en el diseño, tecnología e innovación para gafas, en la fusión de la última tecnología Bluetooth de Motorola con los últimos conceptos para gafas de Oakley. Los detalles de la fusión y el diseño del producto se conocerán a mediados de 2005. Los ejecutivos de la compañía afirmaron que su objetivo mutuo era suministrar innovadores productos para los consumidores que desearan que sus instrumentos inalámbricos funcionaran sin tener que utilizar las manos.

"El continuo liderazgo de Motorola en la tecnología Bluetooth ha servido para conseguir oportunidades únicas con importantes marcas como Oakley", afirmó Bruce Hawver, vicepresidente y responsable general del grupo de productos de la compañía de Motorola. "Es ahí donde reside el poder de esta sociedad mixta, ya que permite llegar a nuevos y diferentes usuarios tecnológicos, permitiendo la integridad de los instrumentos móviles de comunicación en cualquier momento y lugar que deseen los consumidores" "Al asociarnos con Motorola, hemos ampliado considerablemente nuestras posibilidades en la categoría de nuevos productos electrónicos", comentó Cos Lykos, vicepresidente de desarrollo empresarial. "El equipo de ingeniería de Oakley cuenta ahora con una arsenal tecnológico muy importante para llevar a cabo el desarrollo e innovación de los productos electrónicos".

**Fuente:** Disponible en:

[http://administracionestrategicaupbbga.blogspot.com/2008\\_03\\_01\\_archive.html](http://administracionestrategicaupbbga.blogspot.com/2008_03_01_archive.html). Recuperado el: 8 de junio de 2008

### **Acerca de Motorola**

Motorola es una compañía global de comunicaciones incluida en la lista Fortune 100, que proporciona movilidad integral a los productos y soluciones por medio de la banda ancha, sistemas integrados y redes inalámbricas. En su hogar, automóvil, lugar de trabajo y en todos los demás espacios, la movilidad integral supone el poder llegar a las personas, cosas e información que desea en cualquier momento y lugar. La movilidad integral mejora la potencia de la convergencia tecnológica y su flexibilidad, y permite una comunicación más inteligente, rápida y con un coste reducido. Motorola consiguió 27,100 millones de dólares gracias a sus ventas en el ejercicio 2003. Más información en <http://www.motorola.com/>.

### **Acerca de Oakley, Inc.**

Oakley es una marca mundial dedicada al diseño imaginativo a través de la fusión de las artes y las ciencias. Gracias a su innovador legado, líder en el mercado de las gafas de sol, la compañía ofrece una amplia gama de calzado deportivo, vestimenta, accesorios, relojes y gafas para los consumidores en más de 100 países. Los ingresos de su periodo anual, finalizado el 30 de septiembre de 2004, fueron de 548,9 millones de dólares, mientras que los ingresos netos fueron de 34,8 millones de dólares. Las notas de prensa, documentos SEC y <http://www.oakley.com/> el informe anual de Oakley, Inc. están disponibles gratuitamente en la página web.

**Fuente:** Disponible en:

[http://administracionestrategicaupbbga.blogspot.com/2008\\_03\\_01\\_archive.html](http://administracionestrategicaupbbga.blogspot.com/2008_03_01_archive.html). Recuperado el: 8 de junio de 2008

## 8. Estrategia corporativa: Liquidación

### EMPRESA NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES

En el 2002 enfrentaba la más profunda crisis de su historia

Área Financiera: El margen operacional negativo no le permitía generar caja, ni cubrir sus obligaciones financieras y le restaba margen de maniobra

Área Jurídica/Laboral: La naturaleza jurídica no le permitía a la compañía actuar en un entorno competitivo.

Área Estratégica y Operativa: No había comportamiento de Grupo Empresarial y prevalecía la orientación técnica ante la ausencia de un enfoque comercial.

Los resultados de la Empresa Nacional de Telecomunicaciones eran preocupantes y las pérdidas de la empresa aumentaban desde 1993.

Adicionalmente los costos del personal ascendían al 49.8% de los ingresos, había excesiva intervención del sindicato en temas no laborales, por ejemplo en el 2002 hicieron un paro de 87 días.

De no haber tomado la decisión de liquidarse habría tenido flujo de caja negativo a partir del 2004, arriesgando la continuidad del servicio y el cumplimiento a sus obligaciones.

En el 2003 se transformo en Colombiana Telecomunicaciones, un modelo que permitió la continuidad del servicio.

**Fuente:** Disponible en:

[http://administracionestrategicaupbbga.blogspot.com/2008\\_03\\_01\\_archive.html](http://administracionestrategicaupbbga.blogspot.com/2008_03_01_archive.html). Recuperado el: 8 de junio de 2008

## 9. Estrategia corporativa: Desposeimiento

La Organización Ardila Lulle es un grupo de compañías que comenzó por una expansión en un ambiente local, en donde la estrategia más rentable era la diversificación de sus productos. La expansión se hizo con base en la generación interna de recursos del negocio de las gaseosas.

Cuando la generación interna de recursos no fue suficiente, la organización tomó el riesgo de la deuda para entrar en nuevos negocios como el de la cerveza y la operación de un canal privado de televisión. Pero llegó a una etapa de crisis ya que se encontraba en unos negocios que no era suficientemente competitiva. Es por esto que la Organización Ardila Lulle en el año 2000 vio la necesidad de implantar la estrategia de desposeimiento en una de sus compañías

En este año Ardila Lulle estaba atravesando uno de sus momentos más difíciles. El alto endeudamiento en que incurrió con el montaje de Cervecería Leona y del canal de televisión, unido al bajonazo en las ventas de Postobón, la prolongada crisis de Coltejer, la caída en los precios internacionales del azúcar y el descenso en las ventas provocado por la recesión de la economía, llevó al grupo a una situación de iliquidez.

Para encontrar con una solución a los problemas de iliquidez y endeudamiento de la Organización se llevó a cabo el desposeimiento o venta de parte de la Cervecería Leona al Grupo Empresarial Bavaria de Julio Mario Santo Domingo.

Bavaria con la compra de la Cervecería Leona obtendría aumentos significativos en productividad ya que aumentaría sus ventas anuales y se convertiría en un rival fuerte para empresas internacionales

**Fuente:** Disponible en:

[http://administracionestrategicaupbbga.blogspot.com/2008\\_03\\_01\\_archive.html](http://administracionestrategicaupbbga.blogspot.com/2008_03_01_archive.html). Recuperado el: 8 de junio de 2008

## 10. Estrategia corporativa: Encogimiento

Ford Motor Company:

En el año 1903, Henry Ford y 11 socios fundaron con 28.000 dólares de capital, lo que se convertiría en una de las corporaciones más grandes del mundo, siendo la cuarta industria y la segunda productora de vehículos de pasajeros y camiones. Aproximadamente 370 mil mujeres y hombres trabajan en la actualidad en la corporación y los productos Ford, y se venden en más de 200 países y territorios. Durante los primeros 15 meses desde su fundación, se vendieron 1700 carros modelo A, siendo el primero de una generación de 19 modelos que seguían el orden alfabético. Entre los más famosos de esta generación estuvo el modelo N, el cual se comercializó a 500 dólares. Posteriormente, se produjo un boom comercial con el lanzamiento del Ford T en 1908, marcando una mejora considerable sobre los anteriores modelos. Su éxito se prolongó durante 19 años y las ventas superaron las 15 millones de unidades en todo el mundo. Era definitivo que la creación de esta empresa había generado una verdadera revolución industrial.

1979 Ford adquiere el 25% de Mazda.

1987 Ford adquiere el 75% de Aston Martin Lagonda Ltda.

1990 Ford adquiere Jaguar.

**Fuente:** Disponible en:

[http://administracionestrategicaupbbga.blogspot.com/2008\\_03\\_01\\_archive.html](http://administracionestrategicaupbbga.blogspot.com/2008_03_01_archive.html). Recuperado el: 8 de junio de 2008

**Descripción de la estrategia:** Ford busca salir de la crisis liquidando sus marcas de lujo

Lo que busca la Ford Motor Company es vender sus 2 marcas de automóviles de lujos que son Jaguar y Land Rover, ya que los autos de lujo están bajando su participación en el mercado de todo el mundo. Esta venta la hace para concentrarse en su principal problema: la recuperación del mercado estadounidense.

Ford se concentrara en el mercado de USA ya que es donde el grupo ha gastado en los últimos tres años miles de millones de dólares para una reorganización radical como cierre de plantas, reducción de la producción, supresión de miles de empleos, de la que espera recoger los primeros frutos en 2009.

Desde el inicio de su reestructuración en 2006, Ford ya eliminó más de 40.000 puestos de trabajo en América del Norte mediante renuncias incentivadas y espera eliminar este año unos 12.000 puestos.

Para este año Ford con esta estrategia de encogimiento espera aumentar una considerable participación en el mercado de automóviles en USA.

**Fuente:** Disponible en:

[http://administracionestrategicaupbbga.blogspot.com/2008\\_03\\_01\\_archive.html](http://administracionestrategicaupbbga.blogspot.com/2008_03_01_archive.html). Recuperado el: 8 de junio de 2008

## 11. Estrategia corporativa: Exportación

### UNA MIRADA AL MERCADO GLOBAL DE PINTURAS Los mercados internacionales

La apertura de los mercados y la globalización de las economías han sido los principales estímulos para que empresas productoras de pinturas y recubrimientos decidan emprender la búsqueda de nuevos mercados mediante inversiones directas. Debido a la dificultad en la exportación de pinturas, las empresas de esta industria han avanzado en el proceso de internacionalización a través de adquisiciones, fusiones y alianzas con multinacionales, en busca de obtener tecnologías y "know-how" para producir localmente. A pesar de lo anterior, vale la pena anotar que en los segmentos en los que la pintura es un tipo de producto con un alto grado de especialización por los insumos y la tecnología, la barrera del transporte tiene menor peso relativo lo que hace que las empresas las importen sólo para negocios específicos. Actualmente, en el mercado mundial de pinturas se presentan las siguientes tres tendencias:

- a) Producción dirigida hacia la optimización del desempeño ambiental. La debilidad de las legislaciones ambientales en los países latinoamericanos y la falta de control sobre el cumplimiento de estándares hicieron que en años anteriores no se adoptaran las mejores prácticas ambientales en los procesos productivos. En la actualidad, la presión de grupos ambientalistas y el mayor conocimiento por parte de la sociedad sobre los impactos contaminantes que esta industria podría tener, han hecho que se adopten con mayor fuerza tecnologías limpias. Se teme que estas nuevas exigencias medioambientales mermen la competitividad, por esto las empresas del sector se están preparando para producir pinturas con un contenido de disolventes más reducido para recortar sus emisiones contaminantes. Reemplazar los productos con materiales basados en agua e incrementar su aplicación con eficiencia, ayudará a las empresas a evitar multas y mejorar su imagen corporativa. Además, en el mercado arquitectónico de los países desarrollados se está empezando a preferir las pinturas de látex basadas en emulsión, que las pinturas en aceite basadas en disolventes.

**Fuente:** Disponible en:

[http://administracionestrategicaupbbga.blogspot.com/2008\\_03\\_01\\_archive.html](http://administracionestrategicaupbbga.blogspot.com/2008_03_01_archive.html). Recuperado el: 8 de junio de 2008

- b) Entrada de multinacionales por medio de fusiones con empresas locales, para producir a mayor escala y poder competir con precios (Tobio, 2003). Así como las pequeñas empresas están en busca de las grandes con el objeto de establecer alianzas, las multinacionales también buscan a las pequeñas firmas que tengan cierta participación en mercados locales. "Las grandes compañías como DuPont e ICI están buscando oportunidades para aumentar su crecimiento mediante la adición de servicios en nichos de mercado con un crecimiento potencial". Lo anterior ha aumentado la concentración tanto de la industria como en los canales de distribución.
- c) Adopción del modelo de integración vertical en el segmento de pinturas arquitectónicas, mediante la adquisición de empresas que proveen materias primas e insumos, como estrategia para suplir la necesidad permanente de reducir costos de importación y logística. Para este segmento se espera que el valor global de pinturas y recubrimientos se incremente debido a la exigencia de productos de mayor calidad. La fortaleza de los mercados domésticos de los países latinoamericanos está directamente vinculada a la fortaleza económica de cada país. En referencia a este tema, Alfredo Viete y Camilo Zuccaro, directores de pinturas Flamuko, en Venezuela, afirman: "[El mercado de] la pintura es un buen indicador para observar la reactivación económica". Esta idea se basa en que dos de los principales indicadores de una economía son el crecimiento del sector industrial y el de la construcción, ambos relacionados directamente con el mercado de pinturas. El mayor indicador para los productores de pinturas, sin embargo, es el sector arquitectónico; el 30% de la pintura arquitectónica se va a construcción de nuevas casas y el 70% a la remodelación, por lo cual, las empresas están muy pendientes de indicadores como las tasas de interés que inciden en la reactivación o la caída de la construcción.

A finales de la década de los años noventa comenzó a presentarse una tendencia recesiva del consumo de pinturas, como consecuencia de la desaceleración de la economía mundial. Para dar solución a este problema, las empresas del sector reaccionaron por medio de estrategias como hágalo usted mismo, la recuperación de viejas técnicas de pintura italiana como el estucado, y agresivas campañas publicitarias conducentes a incrementar el consumo per cápita.

**Fuente:** Disponible en:

[http://administracionestrategicaupbbga.blogspot.com/2008\\_03\\_01\\_archive.html](http://administracionestrategicaupbbga.blogspot.com/2008_03_01_archive.html). Recuperado el: 8 de junio de 2008

## 12. Estrategia corporativa: Multinacional

### ¿Quién es ECOPETROL?

ECOPETROL S.A. es la empresa más grande del país y la principal compañía petrolera en Colombia. Por su tamaño, ECOPETROL S.A. pertenece al grupo de las 39 petroleras más grandes del mundo y es una de las cinco principales de Latinoamérica.

Somos dueños absolutos o tenemos la participación mayoritaria de la infraestructura de transporte y refinación del país, poseemos el mayor conocimiento geológico de las diferentes cuencas, contamos con una respetada política de buena vecindad entre las comunidades donde se realizan actividades de exploración y producción de hidrocarburos, somos reconocidos por la gestión ambiental y, tanto en el upstream como en el downstream, hemos establecido negocios con las más importantes petroleras del mundo.

Contamos con campos de extracción de hidrocarburos en el centro, el sur, el oriente y el norte de Colombia, dos refinerías, puertos para exportación e importación de combustibles y crudos en ambas costas y una red de transporte de 8.500 kilómetros de oleoductos y poliductos a lo largo de toda la geografía nacional, que intercomunican los sistemas de producción con los grandes centros de consumo y los terminales marítimos.

Tenemos a disposición de nuestros socios el Instituto Colombiano del Petróleo (ICP), considerado el más completo centro de investigación y laboratorio científico de su género en el país, donde reposa el acervo geológico de un siglo de historia petrolera de Colombia.

**Fuente:** Disponible en:

[http://administracionestrategicaupbbga.blogspot.com/2008\\_03\\_01\\_archive.html](http://administracionestrategicaupbbga.blogspot.com/2008_03_01_archive.html). Recuperado el: 8 de junio de 2008

### Visión 2015

ECOPETROL será una empresa global de energía y petroquímica, con énfasis en petróleo, gas y combustibles alternativos; reconocida por ser competitiva, con talento humano de clase mundial y socialmente responsable.

Las estrategias que se implementaron a nivel corporativo e internacional fueron principalmente las **Estrategias de crecimiento.**

#### Exploración

Aumentar las reservas de crudo y gas, mediante la exploración, diversificando el riesgo

#### Internacionalización

Pasar de ser una empresa local a una empresa internacional, campos maduros Optimizar el factor de recobro en campos maduros para aumentar la producción

#### Comercialización

Maximizar el valor de los productos y servicios para el cliente

**Fuente:** Disponible en:

[http://administracionestrategicaupbbga.blogspot.com/2008\\_03\\_01\\_archive.html](http://administracionestrategicaupbbga.blogspot.com/2008_03_01_archive.html). Recuperado el: 8 de junio de 2008

## **ESTRATEGIA OUTSOURCING**

### **FUSIÓN DE EMPRESAS: SECTOR FINANCIERO COLOMBIANO**

Este caso es real y está teniendo lugar actualmente en el sector financiero colombiano.

La globalización de los mercados y la apertura del sector financiero en nuestro país, dieron lugar a una fuerte competencia no sólo entre las instituciones locales sino con la banca extranjera. Como respuesta a la situación del entorno, en el caso particular del Banco Industrial Colombiano y del Banco de Colombia, se optó por una fusión de las dos organizaciones, dando origen a lo que hoy es Bancolombia. Dicho proceso ha generado la necesidad de tomar decisiones en distintos aspectos estratégicos tales como valoración del banco comprado (Banco de Colombia), mercados, red de distribución, portafolio de productos, marca, operaciones, tecnología, estructura organizacional y empalme de culturas. El propósito del caso es propiciar la reflexión y discusión acerca de algunos de los temas mencionados y de otras alternativas por las que han optado las distintas entidades financieras.

**Fuente:** Estudios Gerenciales. Diez C. María Teresa, Dussan Beatriz, Estrada Liliana y Monsalve Sandra Disponible en: <http://biblioteca2.icesi.edu.co/cgi-olib/w21.sh?session=-1&infile=details.glu&oid=85644&rs=47671&hitno=2>. Recuperado el: 8 octubre de 2008

## **ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN Y PENETRACIÓN DE MERCADOS**

### **C.I CONCEPTO LATINO**

C.I. CONCEPTO LATINO E.U. es una empresa colombiana dedicada a la producción y comercialización de Baby doll, Camisillas, cachetero, Brasileras, brasileras con aroma a chicle y cargaderas decoradas para brassier, que resalta la sensualidad y el glamour de la mujer actual con gran variedad de prendas elaboradas con materiales seleccionados cuidadosamente y procesos de producción con altos estándares de calidad. Nuestra empresa ofrece productos con precios adecuados y una excelente calidad no solo con marca propia sino también con paquete completo.

C.I. CONCEPTO LATINO E.U. es una empresa creada en 2005 con el propósito de brindarle a la mujer a través de sus innovadoras prendas sensualidad y comodidad como un estilo de vida.

Línea de productos:

- Camisillas.
- Cacheteros
- Tangas brasileras.
- Tanga brasilera con Aroma.
- Cargaderas decorativas para brassier.
- Baby Doll

Actualmente exportamos a Guatemala, España, Costa Rica, Estados Unidos y Venezuela generando satisfacción a la consumidora final.

Adicionalmente nuestra empresa ofrece asesoría personalizada en todos los trámites relacionados con el comercio internacional. Nuestra empresa se encarga de coordinar todo el proceso de una exportación e importación. Esta es una alternativa para las personas que se encuentran en el exterior y cuentan con varios proveedores en Colombia ya que nuestra empresa se encarga e consolidar la carga y coordinar sus despachos.

También es utilizado por pymes colombianas que por su poca experiencia en el área desean hacer los trámites a través de una comercializadora internacional.

**Fuente:** Disponible en:

[http://colombia.acambiode.com/empresa\\_80116040051751536869485549654553.html](http://colombia.acambiode.com/empresa_80116040051751536869485549654553.html).

Recuperado el. 8 octubre de 2008

## **ESTRATEGIA DE JOIN VENTURE**

### **Explo mineras el Carmen Ltda.**

Somos una sociedad dedicada a la explotación de yacimientos minerales tales como el oro, plata y palatino. Estamos interesados en reunir información de capitalista que quieran invertir en nuestro negocio.

Explomineras el Carmen Ltda. es una empresa dedicada al negocio de exploración, explotación y comercialización de materiales metálicos tales como el oro, plata y platino encontrados en yacimientos naturales en Colombia. desde el punto de vista financiero estamos dando la oportunidad a empresas que tengan el

potencial económico para una rentabilidad asegurada del dinero invertido y que puedan ser socios de nuestra empresa para lograr dicho propósito.

Actualmente estamos avalando un proyecto de explotación de un nuevo yacimiento de minerales como oro, plata, y platino, por lo cual estamos abriendo una convocatoria en la que intervengan empresas nacionales e internacionales que puedan aportar un capital para establecer ya una explotación con maquinaria de tecnología de punta, y sustraer dichos minerales para su venta y comercialización en el mercado extranjero.

**Fuente:** Disponible en:

[http://colombia.acambiode.com/empresa\\_65215110070650575056485069704569.html](http://colombia.acambiode.com/empresa_65215110070650575056485069704569.html). Recuperado el. 8 octubre de 2008

## ANEXO C.

### Guia de trabajo final

CONTENIDO TRABAJO FINAL ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA							
GUIA DEL TRABAJO FINAL							
1. ANÁLISIS EXTERNO							
1.1 ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MACROENTORNO							
Factor	Variable de análisis	Tendencia	Oportunidad / Amenaza	Probabilidad de ocurrencia de la tendencia		Atractivo o severidad potencial	
				Alta	Baja	Alta	Baja
Clasificar en: Político Económico Social Cultural Demográfico Ambiental Geográfico Tecnológico, etc.	Tema de la noticia (Deber ser una frase corta)	<p><b>Situación Actual:</b> Resumen de noticias investigadas que afectan a la empresa.</p> <p><b>Tendencia:</b> Pronóstico de que se espera que pase en los próximos años con relación al tema de la noticia.</p> <p><b>Fuente:</b> Para artículos incluir: Periódico/Revista, Fecha, Nombre del artículo, Autor y Página. Para fuentes testimoniales incluir: Nombre de persona entrevistada, cargo, empresa y fecha. Para páginas web: incluir la dirección de la página completa de donde se sacó la información.</p>	<p><b>Oportunidad:</b> Explicación de cómo las empresas de la industria se ven afectadas positivamente por la tendencia o pronóstico, pudiendo sacar provecho de ésta</p> <p><b>Amenaza:</b> Explicación de cómo las empresas de la industria se ven afectadas negativamente por la tendencia</p>	X	X	X	X

**Fuente:** Jacqueline Santamaría. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Pontificia Bolivariana

Nota: Para diligenciar los cuadros anteriores, es necesario incluir noticias de los diferentes factores de análisis (Económicas, políticas, sociales, etc.) y para ello se pueden tomar de referencia las variables de análisis sugeridas para cada factor en la lista de verificación entregada. Sin embargo, no es necesario incluir una noticia por cada variable, el grupo debe investigar noticias sólo de aquellas variables que considera que más afectan a la industria estudiada.

Recomendaciones:

- Una misma noticia puede estar relacionada con diferentes factores. Por ejemplo, una noticia puede ser clasificada como económica y social al mismo tiempo.
- Las noticias incluidas en el análisis deben tener las siguientes características:
  - Deben afectar notoriamente a las empresas del sector económico estudiado.
  - No deben ser puntuales en el tiempo, de manera que a partir de ellas se puedan extrapolar tendencias a mediano y largo plazo.
  - Deben ser extraídas de informes acerca de situaciones o hechos ocurridos, mas no de opiniones o hipótesis no probadas.
- Para redactar las oportunidades o amenazas encontradas es importante tener en cuenta las siguientes recomendaciones:
  - Es necesario hacer el análisis de cómo las tendencias afectan a los diferentes tipos de empresas de la industria en la que se está realizando el trabajo. En el caso en que la tendencia pueda afectar de manera diferente a empresas grandes o pequeñas, de nivel nacional o regional, especializadas o diversificadas, etc., es necesario aclarar como difiere el impacto para cada una de ellas.
  - Las oportunidades o amenazas se extraen de analizar como las tendencias que se proyectan para los próximos años afectan a la empresa, no de analizar el impacto de la situación actual.
  - Una misma tendencia puede convertirse en una oportunidad y una amenaza a la vez.

**Fuente:** Jacqueline Santamaría. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Pontificia Bolivariana

## 1.2 ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MICROENTORNO

### 1.2.1 Análisis de las oportunidades y amenazas asociadas a las características económicas dominantes de la industria

Factor	Variable de análisis	Tendencia	Oportunidad / Amenaza	Probabilidad de ocurrencia de la tendencia		Atractivo o severidad potencial de la oportunidad	
				Alta	Baja	Alta	Baja
Clasificar en: Grupos Reguladores, Competencia, Clientes, Proveedores,	Tema de la noticia (Deber ser una frase corta)	<p><u>Situación Actual:</u> Resumen de noticias investigadas que afectan a la empresa.</p> <p><u>Tendencia:</u> Pronóstico de que se espera que pase en los próximos años con relación al tema de la noticia.</p> <p><u>Fuente:</u> Para artículos incluir: Periódico/Revista, Fecha, Nombre del artículo, Autor y Página. Para fuentes testimoniales incluir: Nombre de persona entrevistada, cargo, empresa y fecha. Para páginas web: incluir la dirección de la página completa de donde se sacó la información.</p>	<p><b>Oportunidad:</b> Explicación de cómo las empresas de la industria se ven afectadas positivamente por la tendencia o pronóstico, pudiendo sacar provecho de ésta</p> <p><b>Amenaza:</b> Explicación de cómo las empresas de la industria se ven afectadas negativamente por la tendencia</p>	X	X	X	X

**Fuente:** Jacqueline Santamaría. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Pontificia Bolivariana

Nota: Para el desarrollo de este numeral se deben investigar noticias asociadas al microentorno que puedan servir para proyectar tendencias que se convierten en oportunidades o amenazas para las empresas de la industria. Para diligenciar el cuadro de análisis, se deben seguir las recomendaciones entregadas en el numeral anterior.

•Dentro de este análisis deben investigarse noticias que permitan incluir tendencias relacionadas con las siguientes variables:

- Crecimiento del mercado (Nivel de incremento del volumen de ventas o de compradores).
- Esfera de acción (local, regional, nacional o internacional).
- Estrategias comúnmente utilizadas en la industria: integraciones, desarrollo de nuevos productos, expansión geográfica, desarrollo de nuevos mercados, competencia por diferenciación o por precios, etc.
- Canales de distribución utilizados por las empresas que compiten en la industria: mayoristas, minoristas, supermercados, tiendas, droguerías, almacenes especializados, venta directa, etc.
- Grado en el que los cambios tecnológicos afectan a las empresas de la industria.
- Importancia de las economías de escala para las empresas de la industria.
- Importancia de las curvas de experiencia o aprendizaje entre las empresas de la industria.
- Importancia de las economías de alcance o de enfoque entre las empresas de la industria.
- Volumen del mercado (En pesos, N° de compradores, etc.).
- Número de rivales y % de participación de cada uno.
- Rendimientos de la industria.
- Otras.

### 1.2.2 Análisis de las cinco fuerzas de la industria según el modelo de Porter

1. Rivalidad de las compañías que compiten en la industria.
1. Amenaza de ingreso de nuevos competidores a la industria.
2. Presión competitiva de productos sustitutos.
3. Poder de negociación de los proveedores.
4. Poder de negociación de los compradores.

Para cada una de las fuerzas de Porter es necesario incluir una descripción, un análisis y una conclusión, siguiendo el esquema mostrado a continuación:

**Fuente:** Jacqueline Santamaría. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Pontificia Bolivariana

**DESCRIPCIÓN:** La descripción permite entender las premisas bajo las cuales se realiza el análisis de las fuerzas de la industria propuestas por Michael Porter. A continuación se explica que debe contener la descripción en cada una de las fuerzas:

- Rivalidad de las compañías que compiten en la industria: Explicación del tipo de empresas con las que compete la institución analizada.
- Amenaza de ingreso de nuevos competidores a la industria: Esta fuerza no requiere descripción.
- Presión competitiva de productos sustitutos: Incluir una explicación de cuales son los productos o servicios sustitutos con los que compete el producto o servicio de la empresa.
- Poder de negociación de los proveedores: Explicación de cuales son los principales insumos que utilizan las empresas de la industria con el fin de identificar el tipo de proveedores de la misma.
- Poder de negociación de los compradores: Incluir una explicación breve del tipo de clientes hacia los cuales dirigen sus productos o servicios las empresas de la industria.

**ANÁLISIS:** El análisis de cada una de las fuerzas debe realizarse siguiendo el siguiente esquema:

**Fuente:** Jacqueline Santamaría. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Pontificia Bolivariana

Variable Analizada	Descripción del comportamiento de la variable en la industria	Consecuencias de la variable sobre la fuerza de la industria	Impacto positivo o negativo para las empresas de la industria
Nombre de la variable analizada, Ejemplo: Crecimiento de la industria, Requerimientos de capital, Elasticidad precio de la demanda, etc.	Explicación de cómo las variables expuestas en la columna anterior se reflejan dentro de la industria estudiada.	Explicar cómo la variable expuesta afecta la fuerza competitiva analizada, generando una mayor o menor: Rivalidad Competitiva, Amenaza de productos sustitutos, Amenaza de entrada de nuevos competidores, Poder de negociación de los proveedores o Poder de los compradores.	Indicar a través de una <b>A</b> (A= Amenaza) o de una <b>O</b> (O= Oportunidad) si la variable estudiada afecta negativa o positivamente a las empresas que actualmente hacen parte de la industria, en la medida en que intensifican o no la fuerza competitiva analizada. Es posible que una misma variable se convierta en una amenaza para algunas empresas de la industria y a su vez en una oportunidad para otras con características diferentes y que por lo tanto hacen parte de diferentes grupos estratégicos. En este caso se recomienda hacer la claridad.

**Fuente:** Jacqueline Santamaría. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Pontificia Bolivariana

Nota: Para el caso de la Fuerza "Amenaza de ingreso de nuevos competidores a la industria", esta debe analizarse a partir de las barreras de ingreso a la industria y como estas afectan el ingreso de nuevos competidores. Es importante realizar el análisis de esta fuerza desde el punto de vista de una empresa que ya hace parte de la industria y por lo tanto ver como amenaza el ingreso de nuevos competidores a esta.

**CONCLUSIÓN:**

Explicar, con base en el análisis detallado anterior, si cada una de las cinco fuerzas de la industria puede ser considerada como una oportunidad o una amenaza para las empresas que participan dentro de la industria. Se debe hacer la salvedad, sólo si éste es el caso, de cuales empresas se ven más afectadas que otras por cada una de las fuerzas de la industria.

**1.2.3 Análisis de la etapa del ciclo de vida de la industria**

2. Identificación de la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra actualmente la industria estudiada (Etapa embrionaria, de crecimiento, recesión, madurez o en decadencia) y justificación de esta conclusión. Descripción de cómo la etapa en la que se ubica afecta a la industria, sus barreras de entrada y rivalidad competitiva. Concluir cuales son las oportunidades y amenazas que la etapa del ciclo de vida de la industria trae a las empresas que hacen parte de ésta.

**OJO:** El hecho de que la demanda de la industria ha decrecido en los últimos años no significa que está en la etapa de decadencia, puesto que el descenso en las ventas puede ser generado por una etapa de recesión temporal de la economía que afecta a todas las industrias en general. Para analizar el ciclo de vida de la industria es importante revisar el comportamiento de la demanda a largo plazo de los productos de la industria.

**1.3 ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL AMBIENTE COMPETITIVO**

**1.3.1 Análisis del Grupo Estratégico en el que participa la empresa**

1. Mapa Estratégico:

**Fuente:** Jacqueline Santamaría. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Pontificia Bolivariana

En este numeral se debe incluir lo siguiente:

- Representación gráfica del mapa estratégico en donde se resalte la ubicación del grupo estratégico en el que participará la empresa. El mapa debe incluir los ejes escogidos y los círculos que representan la ubicación de los diferentes grupos estratégicos de la industria (El tamaño del círculo debe ser proporcional al volumen de ventas de las empresas del grupo y dentro de éste deben enumerarse las empresas que hacen parte de él).
- Identificación de las empresas con las que competiría directamente el negocio, o sea aquellas que hacen parte del mismo grupo estratégico.
- Descripción de las características generales del grupo estratégico.
- Evaluación de las condiciones del grupo estratégico en el que participará la empresa:  
Para el análisis de estas condiciones es necesario revisar las oportunidades y amenazas que enfrentan las empresas del grupo estratégico de la industria, teniendo como referencia las siguientes preguntas:
  - ¿Cómo se ve afectado el grupo estratégico en el que se ubica la empresa por las Cinco Fuerzas de Porter, con respecto a otros grupos de la industria?
  - ¿Cómo se ve afectado el grupo estratégico por las fuerzas impulsoras de cambio en la industria?
  - ¿Cómo se dan las presiones competitivas dentro del grupo en el que se ubica la empresa (Como compiten entre sí las empresas que hacen parte del grupo estratégico)?
- Análisis de la pertinencia de la permanencia de la empresa dentro del actual grupo estratégico:  
En este punto es necesario analizar las oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa en la industria, guiándose con las siguientes preguntas:
  - ¿Valdría la pena que la empresa estudiara la posibilidad de cambiar de grupo estratégico? ¿Cuál le recomendaría?
  - ¿Qué tantas barreras de entrada tiene este nuevo grupo estratégico?
  - ¿Qué tantas barreras de salida tiene el grupo estratégico actual?

**Fuente:** Jacqueline Santamaría. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Pontificia Bolivariana

### 1.3.2 Análisis de los principales competidores a partir de la Matriz de Perfil Competitivo

Comparación de las características que se espera tendría la empresa al iniciar sus operaciones, con respecto a las de aquellas empresas con las que compite directamente (las que participan del mismo grupo estratégico) a través de una evaluación ponderada de las fortalezas competitivas de cada una.

Factor Clave de éxito / Ventajas Competitivas	Peso	Empresa estudiada		Rival 1		Rival 2	
		Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Lista de las características que debería tener una empresa para ser rentable y competir en la industria (Por lo menos deben incluirse los factores claves de éxito)	Ponderación de cada factor clave de éxito o ventaja competitiva, según este pese en el éxito de cualquiera de las empresas de la industria	1 = Muy débil 10 = Muy poderoso		1 = Muy débil 10 = Muy poderoso		1 = Muy débil 10 = Muy poderoso	
	Suma = 100%		Suma		Suma		Suma

Donde:

Calificación = Calificación de cada empresa en el factor de éxito o ventaja competitiva.

Calificación ponderada = Multiplicación del peso por la calificación

### 1.3.3 Conclusiones del Análisis de la Competencia

Para sacar conclusiones del análisis de la competencia, se pueden tomar como referencia las siguientes preguntas:

**Fuente:** Jacqueline Santamaría. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Pontificia Bolivariana

- ¿Qué posición podría ocupar los productos o servicios de la empresa respecto a los de la competencia?
- ¿Cuáles son las principales fortalezas de la competencia?
- ¿Cuáles son las principales debilidades de los competidores de la empresa?
- A partir de los resultados de la Matriz de Perfil Competitivo, ¿Que oportunidades y amenazas se pueden detectar para la empresa?
- ¿Cuales son los principales objetivos y estrategias de los competidores?
- ¿Cómo han cambiado en años recientes las clasificaciones de ventas y utilidades de los principales competidores de la industria? ¿A que se debe este cambio en las clasificaciones?
- ¿Cómo es probable que respondan los competidores a las actuales tendencias del entorno?
- ¿Hasta que punto son vulnerables los principales competidores ante las estrategias alternativas de la empresa?
- ¿Hasta que punto son vulnerables las estrategias alternativas de la empresa ante los contraataques de sus principales competidores?

#### 1.4 CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS EXTERNO

##### 1.4.1 Priorización de oportunidades y amenazas

Cuadro final de las principales oportunidades (Máximo 10) y las principales amenazas (Máximo 10) que enfrenta la empresa estudiada. Estas oportunidades y amenazas deben ser un resumen de los principales factores del entorno que afectan a la empresa, a la luz del análisis del macroentorno, del análisis de la industria y del análisis de la competencia realizado anteriormente.

Para priorizar las principales oportunidades y amenazas es recomendable tener en cuenta; la probabilidad de ocurrencia de las tendencias observadas y el grado de atractividad o severidad de las oportunidades y amenazas observadas.

Las oportunidades y amenazas deben ser redactadas de manera breve.

**Fuente:** Jacqueline Santamaría. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Pontificia Bolivariana

OPORTUNIDADES:	AMENAZAS:
Lista de las principales oportunidades que enfrenta la empresa (Máximo 5)	Lista de las principales amenazas que enfrenta la empresa (Máximo 5)

##### 1.4.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (E.F.E.)

Incluir la matriz y el análisis de los resultados de la misma.

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO (FDE)	PESO (%)	EMPRESA	
		Calificación	Total Ponderado
Incluir las 10 principales oportunidades y amenazas de la conclusión de la auditoría externa	La ponderación se asigna según el grado en el que cada FDE es determinante del éxito o fracaso de cualquier empresa en la industria	Calificación del comportamiento de los FDE en la empresa estudiada utilizando una escala de 4, donde: 1. Se asigna cuando la empresa responde de manera ineficaz al factor (No aprovecha la oportunidad o no elude la amenaza) 4. Se asigna cuando la empresa responde de manera eficaz al factor	El total ponderado es el producto del peso por la calificación.
<b>TOTAL</b>	100%		<b>SUMA</b>

##### 1.4.3 Análisis de los factores claves de éxito dentro de la industria

Descripción de las estrategias, resultados del negocio, recursos, capacidades, competencias, habilidades competitivas o ventajas competitivas que debería tener cualquier empresa que participa en la industria estudiada, para poder ser rentable y competir dentro de ésta. Para definir estos factores claves de éxito, es necesario revisar cómo las empresas de la industria podrían superar las principales amenazas que enfrentan, aprovechar las principales oportunidades que se presentan y adelantarse a las fuerzas impulsoras de la industria. (Los factores claves de éxito deben ser máximo 5).

**Fuente:** Jacqueline Santamaría. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Pontificia Bolivariana

#### 1.4.4 Análisis de la pertinencia de la participación de la empresa en la actual industria

¿Valdría la pena que la empresa estudiara la posibilidad de cambiarse de industria a otra más atractiva? (Esta sugerencia debe ser justificada teniendo en cuenta las condiciones del macroentorno, industriales y de la competencia que afectan a la industria en particular en la que participa la empresa). ¿La empresa tiene la capacidad para poder competir en el presente y en el futuro en la industria?

#### 2.1 Diseño de la guía para el diagnóstico interno

Nota: En este numeral es necesario formular una guía de preguntas o indicadores que pueda ser estandarizada para realizar el diagnóstico de las fortalezas y debilidades de cualquier empresa perteneciente a la industria en particular de interés para este estudio y dedicada a la actividad económica asociada a la idea de negocio formulada.

#### 2.2 Diagnóstico de las Fortalezas y las Habilidades Distintivas fuente de la Ventaja Competitiva

##### 2.2.1 Análisis de Fortalezas

Incluir una descripción de las fortalezas que se identificaron en la organización estudiada. Estas fortalezas deben estar asociadas a una función básica de la empresa o pueden ser globales de la organización. Para cada fortaleza se debe identificar la orientación estratégica a la cuál está dirigida, con el fin de que posteriormente sirva para la formulación estratégica. Este diagnóstico se debe realizar teniendo como base el siguiente esquema:

**Fuente:** Jacqueline Santamaría. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Pontificia Bolivariana

TEMA	DESCRIPCIÓN DE LAS FORTALEZAS	ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS FORTALEZAS
Identificar el tema central al cuál está asociada la fortaleza (recursos, habilidades o capacidades)	<p>Enumerar las fortalezas, para lo cual es necesario:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistar a los líderes de las temáticas relacionadas, en la organización estudiada.</li> <li>Estudiar los resultados de de Perfil Competitivo. En esta matriz se muestra la calificación de la empresa en cada factor clave de éxito necesario para sobrevivir y ser rentables en , se muestra la posición en la que estaría la empresa frente al resto de competidores.</li> </ul>	<p>Identificar cada una de las fortalezas enunciadas a cuales de las siguientes orientaciones estratégicas le apunta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Eficiencia operacional</li> <li>Calidad en los procesos productivos</li> <li>Calidad en el producto o servicio</li> <li>Innovación en los procesos productivos</li> <li>Innovación en el producto o servicio</li> <li>Capacidad de satisfacer a los clientes</li> </ul>

#### 2.2 Diagnóstico de las habilidades distintivas que soportarán la ventaja competitiva de la empresa

Las habilidades distintivas se refieren a las capacidades que tiene una empresa para desempeñar bien una actividad que la hace competitiva y rentable. Las habilidades distintivas que soportan las ventajas competitivas de una organización son aquellas fortalezas que cumplen con los siguientes requisitos:

- Fortalezas con las que los rivales no cuentan o que son muy superiores a las de ellos.
- Fortalezas costosas de imitar por parte de los rivales (porque necesitan grandes inversiones, por su complejidad o por el tiempo necesario para poder desarrollarlas).

**Fuente:** Jacqueline Santamaría. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Pontificia Bolivariana

- Fortalezas relacionadas con actividades a la que los clientes otorgan valor y que son importantes para el éxito de la empresa en el mercado.
- Fortalezas que están basadas en recursos duraderos (no vulnerables a las condiciones de la tecnología y la industria).

Las ventajas competitivas pueden ser producto de un gran recurso superior de la empresa o de una combinación de recursos que van desde buenos a adecuados. (Es posible que algunas empresas no tengan ventajas competitivas).

### 2.2.3 Diagnóstico de las Debilidades

Incluir una descripción de las debilidades identificadas y analizar la orientación estratégica que se ve perjudicada por cada una de las falencias. Este diagnóstico se debe realizar teniendo como base el siguiente esquema:

TEMA	DESCRIPCIÓN DE LAS DEBILIDADES	ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS DEBILIDADES
Identificar el tema central al cual está asociada la debilidad (recursos, habilidades o capacidades)	Enumerar las fortalezas, para lo cual es necesario: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistar a los líderes de las temáticas relacionadas, en la organización estudiada.</li> <li>• Estudiar los resultados de de Perfil Competitivo. En esta matriz se muestra la calificación de la empresa en cada factor clave de éxito necesario para sobrevivir y ser rentables en , se muestra la posición en la que estaría la empresa frente al resto de competidores.</li> </ul>	Identificar cual de las siguientes orientaciones estratégicas que se ve afectada por la existencia de cada una de las debilidades enunciadas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia operacional</li> <li>• Calidad en los procesos productivos</li> <li>• Calidad en el producto o servicio</li> <li>• Innovación en los procesos productivos</li> <li>• Innovación en el producto o servicio</li> <li>• Capacidad de satisfacer a los clientes</li> </ul>

**Fuente:** Jacqueline Santamaría. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Pontificia Bolivariana

## 2.3 Conclusión del Análisis Interno

### 2.3.1 Priorización de fortalezas y debilidades

Incluir un cuadro final con las cinco principales fortalezas y las cinco principales debilidades de la organización estudiada.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Lista de las principales fortalezas de la organización estudiada. Deben incluirse necesariamente las ventajas competitivas y complementarse con otras fortalezas. (Máximo 5)	Lista de las principales debilidades de la organización estudiada. (Máximo 5)

### 2.3.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (E.F.I.)

Incluir la matriz y el análisis de los resultados de la misma.

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO (FCE)	PESO (%)	EMPRESA	
		Calificación	Total Ponderado
Incluir las 10 principales fortalezas y debilidades de la conclusión de la auditoría interna	La ponderación se asigna según el grado en el que cada FCE es determinante del éxito o fracaso de cualquier empresa en la industria	Calificación del comportamiento de los FCE en la idea de negocio estudiada, así: 1. Debilidad Mayor 2. Debilidad Menor 3. Fortaleza Menor 4. Fortaleza mayor	El total ponderado es el producto del peso por la calificación.
TOTAL	100%		SUMA

## 3. DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

Incluir la misión propuesta de la organización estudiada, teniendo en cuenta las siguientes recomendaciones:

**Fuente:** Jacqueline Santamaría. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Pontificia Bolivariana

- La misión debe ser una formulación muy bien redactada, puesto que se constituye en la imagen que la organización desea proyectar a la sociedad.
- La redacción de la misión debe hacerse en primera persona (Somos, nuestras, contamos, etc.) o tercera persona (Es, cuenta, etc.). Debe evitarse el uso de una combinación de primera y tercera persona.
- La misión debe tener una clara orientación al cliente, al ofrecer ideas, emociones, ambientes, sentimientos y ventajas, más que productos o servicios. Debe comprometer emocionalmente al cliente, motivarlo a consumir o usar los productos o servicios de la empresa.
- La misión debe estar ligada al estado presente de la empresa, por lo tanto sólo deben incluirse en ésta aquellos compromisos que la empresa puede cumplir.
- La misión debe ser duradera, por lo tanto no es conveniente incluir información que pierda vigencia fácilmente.
- La misión debe ser lo suficientemente general y amplia para permitir el crecimiento creativo de la organización. No es conveniente que la misión sea una declaración de detalles específicos.
- La misión es la personalidad de una organización, por lo tanto la debe distinguir de otras similares.
- La misión debe ser lo suficientemente clara para ser entendida por toda la organización.
- Para facilitar la redacción de la misión es recomendable tomar de referencia otras misiones.

#### **4. DECLARACION DE LA VISIÓN**

Incluir la visión propuesta de la organización estudiada, teniendo en cuenta las siguientes recomendaciones:

- La visión debe formular un futuro posible y deseable para la organización, por lo tanto debe involucrar compromisos más desafiantes que los involucrados en la misión.
- La declaración de la visión debe ser amplia, positiva, comprometedora, motivadora y debe promover la pertenencia de los miembros de la organización.
- Es conveniente que la visión incluya un límite de tiempo para su consecución, de manera que motive a la acción. La dimensión del tiempo varía según las características de la empresa y la turbulencia del medio y el mercado.
- La visión debe ser realista y acorde al entorno, a los recursos de la organización, su tecnología y la competencia.
- La visión debe ser consistente con los principios corporativos de la organización.
- La visión debe ser integradora, al ser apoyada y compartida por todo el grupo gerencial y colaboradores.

**Fuente:** Jacqueline Santamaría. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Pontificia Bolivariana

## **5. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS**

### **5.1 EVALUACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS VIABLES PARA LA ORGANIZACIÓN**

#### **5.1.1 Matriz Interna – Externa**

Observaciones:

- Incluir la matriz Interna-Externa, enunciar las estrategias sugeridas por la matriz según la ubicación de la empresa dentro de ésta.
- Para determinar la ubicación de la empresa en cada uno de los ejes de esta matriz, el grupo cuenta con los resultados de la aplicación de la matriz E.F.I. y E.F.E.

#### **5.1.2 Matriz de Boston Consulting Group (B.C.G.)**

Observaciones:

- Incluir la matriz BCG, enunciando las estrategias sugeridas por la matriz según la ubicación de la empresa dentro de esta y si el grupo considera pertinente, explicar cuales de estas estrategias no aplican para el caso de la idea de negocio.
- Para construir la matriz es necesario determinar la participación relativa de la empresa en el mercado (Eje X), la cual se calcula dividiendo la participación de la empresa en su principal mercado (local, regional, nacional, en el país X, etc.) sobre la participación del líder de la industria en ese mercado (no líder del grupo estratégico). Incluir la fuente de información utilizada para determinar la participación relativa de la empresa en el mercado.
- El eje Y de la matriz corresponde al crecimiento de la demanda en la industria. Para calcular este es necesario estudiar las tendencias de consumo en los últimos años de los productos o servicios de la industria y no dejarse influenciar por los cambios en la demanda que dependen de los ciclos de la economía del país. El nivel de crecimiento de la demanda seleccionado debe ser coherente con el ciclo de vida en el cual fue ubicada la industria anteriormente. La determinación del crecimiento de la demanda puede apoyarse en el análisis de tendencias a largo plazo realizado en estudios sectoriales. Incluir la fuente de información utilizada para determinar la tasa de crecimiento de la demanda en la industrial.
- Dado el caso que el grupo no cuente con datos cuantitativos de participación relativa del mercado y crecimiento de la demanda extraídos de estudios sectoriales, es conveniente ubicar la empresa en la matriz según una apreciación subjetiva apoyada en la información de las personas conocedoras de la empresa y la industria.

**Fuente:** Jacqueline Santamaría. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Pontificia Bolivariana

### 5.1.3 Evaluación de las condiciones de Éxito de las Estrategias Corporativas y de Negocio

Incluir en este numeral una conclusión de cuales son las estrategias corporativas y de negocio que se muestran como viables a ser implementadas, debido a que aplican las condiciones internas y externas necesarias para desarrollarlas con éxito más importantes.

#### Anexo:

Incluir en un anexo las tablas con la evaluación de las condiciones de éxito de cada una de las estrategias corporativas y de negocio que aplican. Para el desarrollo de esta evaluación, es necesario tomar como insumo el Análisis Interno y Externo anteriormente desarrollado, con el fin de verificar cuales de las condiciones de éxito aplican y cuales no.

ESTRATEGIA: xxxxxxxx	¿APLICA?	
	SI	NO
CONDICIONES DE EXITO		

### 5.1.4 Matriz DOFA

Observaciones:

- Para el desarrollo de la matriz DOFA es importante contar como insumos con las conclusiones más importantes de la auditoria interna y la auditoria externa.
- El grupo deberá utilizar la matriz para generar un grupo de alternativas de estrategias de los diferentes niveles (Corporativo, de negocio y funcional) viables a implementar por parte de la empresa según las condiciones internas y externas de la organización. Es necesario incluir estrategias correspondientes a los cuatro cuadrantes de la matriz (FO, FA, DO y DA).
- La lluvia de ideas de estrategias a formular en la matriz DOFA por lo menos debe cubrir:

**Fuente:** Jacqueline Santamaría. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Pontificia Bolivariana

- Las estrategias que ayuden a dar cumplimiento a los compromisos asumidos con los diferentes grupos de interés (Clientes, Accionistas, Empleados, Sociedad, etc.) en la misión y la visión.
- Las estrategias corporativas formuladas a partir de la matriz Interna - Externa que fueron consideradas viables para la empresa.
- Las estrategias corporativas formuladas a partir de la matriz B.C.G que fueron consideradas viables para la empresa.
- Las estrategias corporativas y de negocio que después de la evaluación de las condiciones de éxito resultaron más atractivas a implementar, deben ser incluidas en la matriz DOFA.
- Para cada una de las estrategias propuestas en la matriz DOFA por lo menos se debe incluir:
  - Tipo de estrategia (Corporativa, de negocio o funcional),
  - Nombre de la estrategia primaria (Esto sólo aplica para las estrategias corporativas y de negocio) y de la estrategia secundaria propuestas (Sólo se deben identificar estrategias secundarias en los casos en los que apliquen).
  - Descripción: Explicación clara y concisa de cómo se podría aplicar la estrategia en la empresa
  - Justificación: Incluir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con las que se relaciona la estrategia propuesta, según el cuadrante en el que se formule (F#, D#, O#, A#).
    - Por ejemplo: Estrategia Corporativa - Penetración de Mercado: Motivar a los clientes actuales de la Aspirina a usarla para curar todo tipo de dolor y no solo para la cefalea (F5, F3, O4, O9).
- Una estrategia puede estar citada en varios cuadrantes de la Matriz DOFA. Esto indica que es una estrategia muy atractiva a ser implementada por parte de la empresa.

## 5.2 PRIORIZACIÓN ENTRE LAS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS VIABLES

### 5.2.1 Priorización de las estrategias corporativas a implementar

(Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica)

### 5.2.2 Priorización de las estrategias de negocio a implementar

(Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica)

**Fuente:** Jacqueline Santamaría. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Pontificia Bolivariana

#### Observaciones:

Este numeral se aplica para comparar grupos de estrategias corporativas y de negocio excluyentes entre sí formuladas en las matrices Interna-Externa, B.C.G. y DOFA, para lo cual el grupo debe:

- Agrupar las estrategias de un mismo nivel (Corporativas y de Negocio) en aquellas que son excluyentes entre sí, o sea aquellas entre las cuales la empresa sólo estaría en la capacidad de aplicar una por razones financieras o debido a que son contradictorias entre sí.
- Comparar cada grupo de estrategias excluyentes usando la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MPCE)
- Evaluar los resultados de la matriz de manera que, de cada grupo de estrategias excluyentes, se pueda seleccionar la estrategia más atractiva a ser implementada por la empresa.

Nota: Si el grupo no formuló estrategias corporativas o de negocio excluyentes entre sí, este numeral puede excluirse.

Dentro de este numeral no se compararán estrategias funcionales, ya que la escogencia de cuales de éstas serán implementadas dependerá de las estrategias corporativas y de negocio definidas por la organización en esta priorización.

## 5.3 EXPLICACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR

### 5.3.1 Explicación y justificación de las estrategias corporativas a implementar.

(Este punto sólo se aplica para las estrategias priorizadas en el numeral anterior)

### 5.3.2 Explicación y justificación de las estrategias de negocio a implementar.

(Este punto sólo se aplica para las estrategias priorizadas en el numeral anterior)

#### Observaciones:

Cada una de las estrategias corporativas y de negocios deberán ser explicadas y justificadas de la siguiente manera:

- Nombre de la estrategia

**Fuente:** Jacqueline Santamaría. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Pontificia Bolivariana

•**Descripción:** Descripción de cómo se podría aplicar la estrategia para el caso de la empresa.

•**Justificación:** Justificación de por qué esta estrategia es una buena alternativa para la empresa. Para el desarrollo de esta justificación el grupo se puede guiar respondiendo las siguientes preguntas: (No es necesario incluir las respuestas a cada una de las preguntas)

- ¿Las circunstancias actuales de la empresa y el entorno en el que esta inmerso la empresa coinciden con las condiciones claves de éxito estudiadas para la estrategia propuesta? (Para responder esta pregunta se pueden guiar con la matriz de las condiciones de éxito de cada estrategia y las conclusiones del Análisis Externo y el Análisis Interno)
- ¿La estrategia propuesta defiende a la compañía de las amenazas y permite aprovechar las oportunidades impuestas por las cinco fuerzas competitivas (Rivalidad competitiva, amenaza de entrada de nuevos competidores, amenaza de productos o servicios sustitutos, poder de negociación de los compradores y poder de negociación de los proveedores) expuestas anteriormente?
- ¿La estrategia propuesta reduce la vulnerabilidad de la empresa frente a los rivales? (Ver numeral Análisis Externo – Conclusiones del Análisis de la Competencia)
- ¿La estrategia propuesta permite que la empresa responda a las fuerzas impulsoras de cambio en la industria? (Ver numeral Análisis de oportunidades y amenazas del Microentorno – Fuerzas Impulsoras de Cambio en la Industria)
- ¿La estrategia propuesta permite que la empresa se ajuste a los factores claves de éxito para cualquier empresa en la industria? (Ver numeral Conclusiones del Análisis Externo – Análisis de los factores claves de éxito dentro de la industria)
- ¿La estrategia propuesta aprovecha las fortalezas y ventajas competitivas de la empresa? (Ver numeral de Diagnóstico de Fortalezas y Habilidades Distintivas y Conclusión del Análisis Interno)
- ¿La estrategia propuesta aprovecha las oportunidades que el entorno le esta imponiendo a la compañía? (Ver Conclusión del Análisis Externo)
- ¿La estrategia propuesta corrige las debilidades de la empresa? (Ver Análisis Interno – Diagnóstico de las Debilidades)

**Fuente:** Jacqueline Santamaría. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Pontificia Bolivariana

- ¿La estrategia propuesta protege a la compañía de las amenazas del entorno? (Ver numeral Conclusión del Análisis Externo)
- ¿La estrategia es coherente con la visión a largo plazo de la compañía? (Ver numeral Declaración de la Visión)

Para el caso de estrategias corporativas que buscan el ingreso de la empresa en nuevos negocios (Diversificaciones o integraciones), además de responder a las anteriores preguntas se pueden responder las siguientes:

- ¿El nuevo negocio participará en una industria atractiva?
- ¿El nuevo negocio podrá enfrentar la rivalidad competitiva dentro de la industria?
- ¿El nuevo negocio presenta ajustes estratégicos con la cadena de valor y los recursos financieros y administrativos de los negocios actuales de la empresa?

#### 5.4 DISEÑO DEL MAPA ESTRATÉGICO

Observaciones:

- El mapa estratégico debe enmarcarse en las cuatro perspectivas propuestas por la herramienta del Balanced Score card (Financiera, Cliente, Procesos Internos, Innovación y Aprendizaje).
- Cada círculo del mapa es un objetivo o estrategia específica que espera lograr la empresa en cada una de las perspectivas, por lo tanto debe redactarse en verbo en infinitivo.
- Sólo deben incluirse en el mapa estratégico los objetivos o estrategias globales que espera alcanzar la empresa, sin llegar a detallar demasiado, incluyendo planes de acción puntuales de menor alcance.
- En los objetivos o estrategias formuladas dentro del mapa estratégico deben estar implícitas todas las estrategias a nivel corporativo y de negocio que se espera implementar en la empresa, mostrando una coherencia estratégica. Para ello se deben tomar como los siguientes insumos:
  - Los objetivos o estrategias que ayuden a hacer seguimiento a los compromisos asumidos con los diferentes grupos de interés (Clientes, Accionistas, Empleados, Sociedad, etc.) en la misión y la visión.
  - Las estrategia corporativa o de negocio escogida a través de la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica en el numeral correspondiente a la "Priorización entre las Alternativas Estratégicas Viables", las cuales deben ser incluidas en su totalidad en el mapa estratégico.

**Fuente:** Jacqueline Santamaría. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Pontificia Bolivariana

- Las estrategia corporativa o de negocio formuladas en la matriz DOFA que se espera implementar, y no necesitaron ser estudiadas en la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica.
- Por lo menos debe formularse un objetivo o estrategia en cada perspectiva.
- Los objetivos o estrategias incluidas en el mapa estratégico deben redactarse con verbo en infinitivo.
- Los objetivos y estrategias formuladas en el mapa deben numerarse para luego ser desplegadas en el cuadro de mando.
- Deben incluirse la relación causa-efecto entre los diferentes objetivos o estrategias formuladas, a través de flechas que unen los círculos.
- El mapa estratégico es el resumen de la formulación estratégica de una empresa, por lo cuál debe contener los compromisos claves que jalonarán el futuro de la organización en las diferentes perspectivas.
- Cada mapa estratégico es único y debe ser adaptado al entorno de negocios específico y a la visión estratégica de cada empresa, por lo cuál se debe evitar caer en la formulación de mapas genéricos que pudiesen aplicar a cualquier tipo de empresa e industria. Por ejemplo, el objetivo de ofrecer altos niveles de calidad debería especificarse con compromisos mas claros que expresen como se mide la calidad para el tipo de productos o servicios ofrecidos por la empresa, por ejemplo entregas oportunas, disponibilidad constante de productos o servicios, cumplimiento de especificaciones solicitadas por los clientes, cumplimiento de garantías, capacidad rápida de respuesta, ofrecimiento de productos con excelentes condiciones sanitarias, variedad de productos o servicios, servicio personalizado, etc.

**Fuente:** Jacqueline Santamaría. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Pontificia Bolivariana

PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN Y	PERSPECTIVA DE PROCESOS	PERSPECTIVA DEL CLIENTE	PERSPECTIVA FINANCIERA

**Fuente:** Jacqueline Santamaría. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Pontificia Bolivariana

### 5.5 FORMULACIÓN DE LA META Y LA FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR DE LOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DEL MAPA ESTRATÉGICO

•**Número y Objetivo:** Traer los objetivos incluidos dentro del mapa estratégico con su respectiva numeración.

•**Perspectiva:** Perspectiva del Balanced Scorecard en el que está incluido en el mapa estratégico.

•**Meta:** (Un solo objetivo puede incluir varias metas e indicadores, tanto de medios como de resultados)

– Resultado Esperado: Cuantificación de la meta que se espera alcanzar con respecto al objetivo o estrategia propuesta (Ej: 5Ton, 6 horas/ensamble, 95% de clientes satisfechos, \$5000/unidad, etc.). Este resultado debe estar medido en las unidades establecidas en la ficha técnica del indicador. La meta debe ser coherente con el resultado que arroja la fórmula del indicador propuesto en la ficha técnica.

– Límite de Tiempo: Fecha límite (Ej: Mayo 15 del año X) o periodo de tiempo en el que se espera alcanzar el resultado esperado (Hora, Día, Semana, Quincena, Mes, etc.)

•**Ficha Técnica del Indicador:**

– Fórmula del indicador: Ecuación que incluye las variables de donde se calcula el resultado establecido como meta.

– Unidad de medida: Unidad utilizada para medir el resultado esperado como meta. (Ej: Ton/hora, Litros, Horas, N° de clientes/vendedor, Metros, %, \$, etc.)

– Frecuencia de medición: Periodo de tiempo en el que se debe repetir la medición del indicador para controlar si la empresa se está acercando o no a la meta. Es recomendable que la frecuencia sea pequeña para detectar a tiempo desviaciones para su corrección.

– Fuentes de Información: Fuentes de donde se extrae la información requerida para aplicar la fórmula del indicador (Ej: Estadísticas de ventas, Estado de Pérdidas y Ganancias, Encuesta de satisfacción de los clientes, etc.)

– Responsable de la medición: Nombre del cargo dentro de la empresa que ocupa la persona que debería calcular el indicador en la periodicidad establecida, para hacerle seguimiento al grado de cumplimiento de la meta propuesta. El cargo responsable debe ser coherente con la nueva estructura organizacional propuesta.

**Fuente:** Jacqueline Santamaría. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Pontificia Bolivariana

Nº	OBJETIVO	PERSPECTIVA	META		FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR				
			RESULTADO ESPERADO	LÍMITE DE TIEMPO	FÓRMULA DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	FUENTES DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN
1.									
2.									
3.									
n.									

PERSPECTIVA:

F = P. Financiera      C = P. del Cliente      PI = P. de Procesos Internos      AI=P. de Aprendizaje e innovación

### 6. CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LOS PLANES OPERATIVOS

•**Número Objetivo** : Numeración de los objetivos que se esperan alcanzar al implementar el plan de acción definido.

•**Plan de Acción**: Formular planes de acción a través de los cuales se pueda alcanzar los diferentes objetivos establecidos en el mapa estratégico. Un mismo plan de acción puede ayudar a alcanzar varios objetivos, especialmente si estos están enlazados en una relación causa-efecto. Es importante tener el cuidado que ningún objetivo o estrategia, de aquellas definidos en el mapa estratégico, quede sin por lo menos un plan de acción a través del cuál se busque alcanzarlo. Los planes deben especificarse de manera detallada, evitando utilizar los mismos indicadores y metas ya definidos para el objetivo o la estrategia.

•**Responsable**: Nombre del cargo de la persona dentro de la empresa responsable de implementar o poner en marcha el plan de acción formulado. El cargo responsable debe ser coherente con la nueva estructura organizacional propuesta.

**Fuente:** Jacqueline Santamaría. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Pontificia Bolivariana

•**Recursos Requeridos**: Lista de recursos requeridos para poner en marcha el plan de acción (Recursos financieros, materiales, humanos, etc.). El objetivo de definir los recursos requeridos, es el de ligar el presupuesto de la empresa con la planeación estratégica.

•**Meta**: (Un solo plan de acción puede incluir varias metas e indicadores, tanto de medios como de resultados)

- Resultado Esperado**: Cuantificación de la meta que se espera alcanzar con respecto al plan de acción propuesto. Este resultado debe estar medido en las unidades establecidas en la ficha técnica del indicador. La meta debe ser coherente con el resultado que arroja la fórmula del indicador propuesto en la ficha técnica.

- Límite de Tiempo**: Fecha límite o periodo de tiempo en el que se espera alcanzar el resultado esperado.

•**Ficha Técnica del Indicador**:

- Fórmula del indicador**: Ecuación que incluye las variables de donde se calcula el resultado establecido como meta.

- Unidad de medida**: Unidad utilizada para medir el resultado esperado como meta.

- Frecuencia de medición**: Periodo de tiempo en el que se debe repetir la medición del indicador para controlar si la empresa se está acercando o no a la meta. Es recomendable que la frecuencia sea pequeña para detectar a tiempo desviaciones.

- Fuentes de Información**: Fuentes de donde se extrae la información requerida para aplicar la fórmula del indicador.

- Responsable de la medición**: Nombre del cargo dentro de la empresa que ocupa la persona que debería calcular el indicador en la periodicidad establecida, para hacerle seguimiento al grado de cumplimiento de la meta propuesta. El cargo responsable debe ser coherente con la nueva estructura organizacional propuesta.

**Fuente:** Jacqueline Santamaría. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Pontificia Bolivariana

N° Obj	PLAN DE ACCION	RESPON	RECURSOS REQUERIDOS	META		FICHA TECNICA DEL INDICADOR				
				RESULTADO ESPERADO	LIMITE DE TIEMPO	FORMULA DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA DE MEDICION	FUENTES DE INFORMACION	RESPONSABLE DE LA MEDICION

### 7. CONCLUSIONES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

**Fuente:** Jacqueline Santamaría. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Pontificia Bolivariana