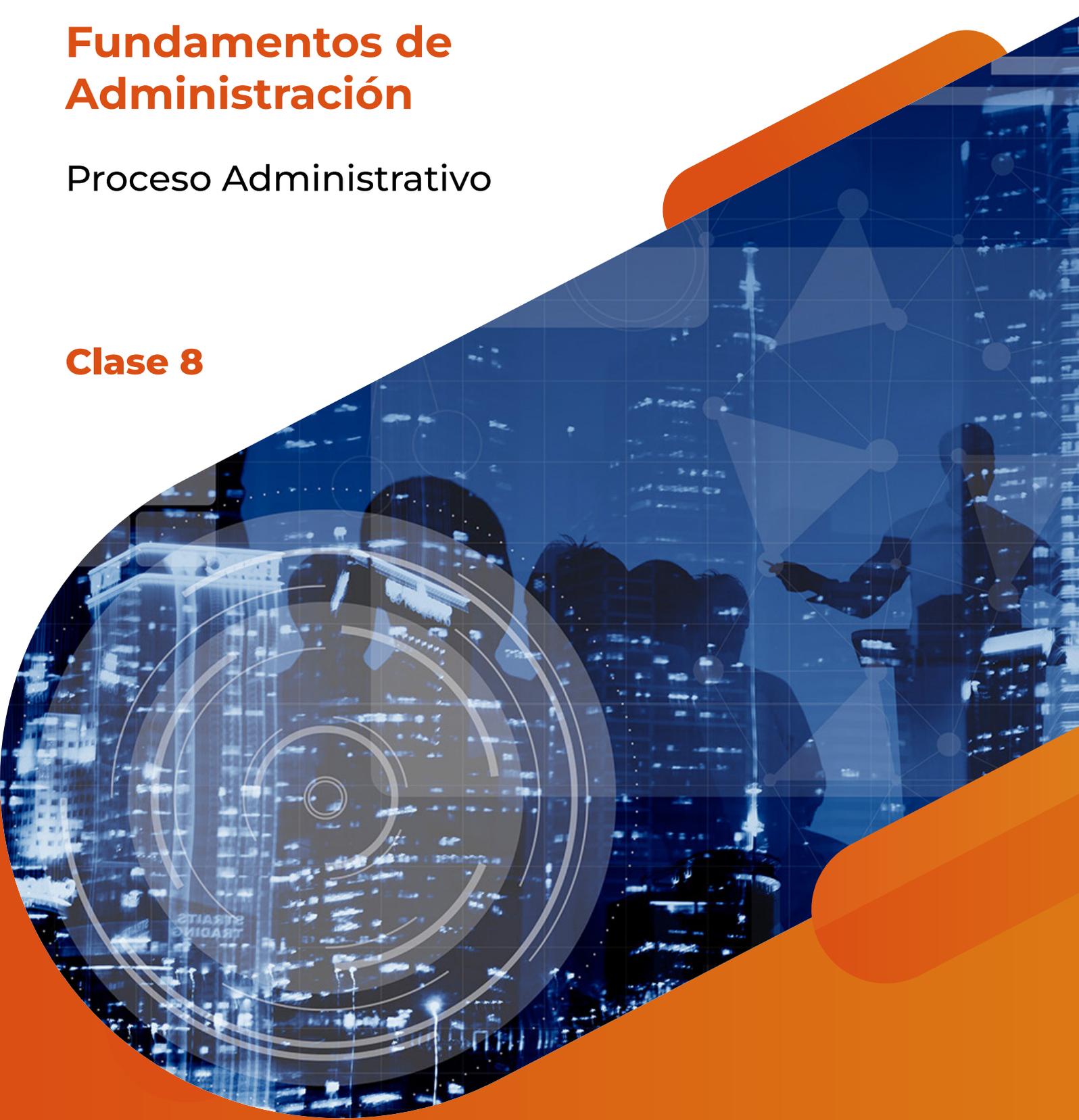


# Fundamentos de Administración

Proceso Administrativo

**Clase 8**



## 1. INTRODUCCIÓN DE LA CLASE

**¡Bienvenidos estudiantes!**

La gestión administrativa es esencial para el funcionamiento de cualquier entidad, ya que facilita la organización y coordinación de los recursos con el fin de lograr metas de manera efectiva. En este contexto, la planificación adquiere un rol crucial al establecer la dirección de la empresa mediante la creación de estrategias, lineamientos y bases que orientan las decisiones. Gracias a una planificación adecuada, las organizaciones pueden prever situaciones futuras, reducir amenazas y capitalizar oportunidades que impulsen su desarrollo y permanencia en el mercado.

En esta clase, aprenderemos a distinguir las funciones del proceso administrativo en la creación y consolidación de empresas productivas y sostenibles. Además, exploraremos cómo las estrategias bien definidas, junto con políticas claras y premisas adecuadas, permiten a las empresas adaptarse a un entorno competitivo en constante cambio.

### 8. Tema: **PROCESO ADMINISTRATIVO**

#### 8.1. Administración estratégica

La administración estratégica no solo se limita a la planificación y ejecución de acciones, sino que también implica un enfoque proactivo para anticipar cambios en el entorno y adaptarse a ellos. En un mundo empresarial cada vez más dinámico y competitivo, las organizaciones deben estar preparadas para enfrentar desafíos como la globalización, los avances tecnológicos y las cambiantes expectativas de los consumidores. Por ello, la administración estratégica se convierte en una herramienta indispensable para garantizar la supervivencia y el crecimiento de las empresas.

## Enfoques de la Administración Estratégica

**Tabla 1**

*Enfoques de la Administración Estratégica*

<b>Enfoque</b>	<b>Descripción</b>	<b>Aplicación</b>
<b>Tradicional</b>	Se basa en una planificación detallada y metas a largo plazo, asumiendo estabilidad en el entorno. Es menos eficaz en mercados cambiantes.	Empresas en sectores predecibles con poca variabilidad.
<b>Adaptativo</b>	Prioriza la flexibilidad y la capacidad de respuesta ante cambios. En lugar de planes rígidos, las empresas desarrollan habilidades para ajustarse rápidamente.	Industrias dinámicas como la tecnología y la innovación.
<b>Emergente</b>	Las estrategias surgen a medida que la empresa enfrenta nuevos desafíos, sin una planificación estricta previa. Ideal para entornos inciertos.	Startups y negocios en crecimiento que requieren adaptación constante.

Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

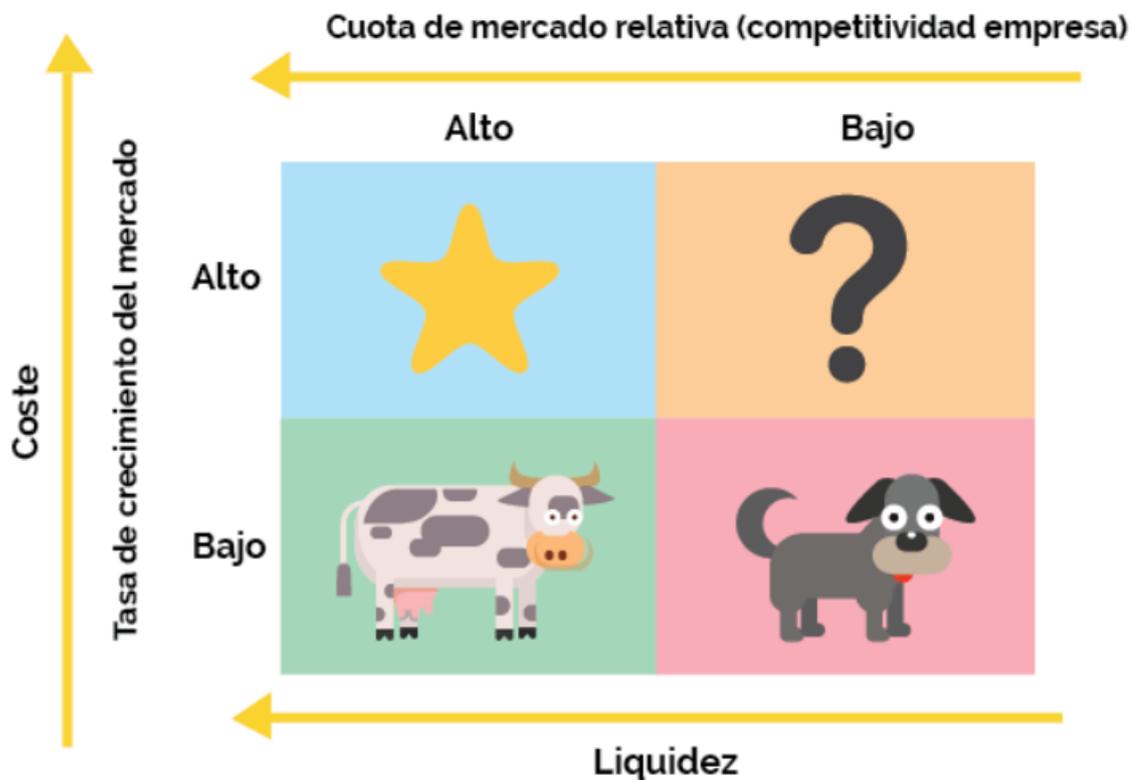
## Herramientas de la Administración Estratégica

### 1. Matriz BCG:

La matriz BCG (Boston Consulting Group) es una herramienta que permite a las empresas analizar su portafolio de productos o negocios en función de su participación en el mercado y su tasa de crecimiento. Los productos se clasifican en cuatro categorías: estrellas, vacas lecheras, interrogantes y perros. Esta herramienta es útil para tomar decisiones sobre inversiones y desinversiones.

**Figura 1**

*Matriz Boston Consulting Group*



Nota: Manez, R. (s.f.). *Matriz BCG: Qué es y cómo se hace paso a paso*. Rubén Manez. <https://rubenmanez.com/matriz-bcg/>

- **Estrellas:** Productos con alta participación en mercados de rápido crecimiento. Requieren inversión para mantener su posición.
- **Vacas Lecheras:** Productos con alta participación en mercados de bajo crecimiento. Generan flujos de efectivo que pueden financiar otros productos.
- **Interrogantes:** Productos con baja participación en mercados de rápido crecimiento. Requieren análisis para decidir si invertir o desinvertir.
- **Perros:** Productos con baja participación en mercados de bajo crecimiento. Generalmente se recomienda desinvertir en ellos.

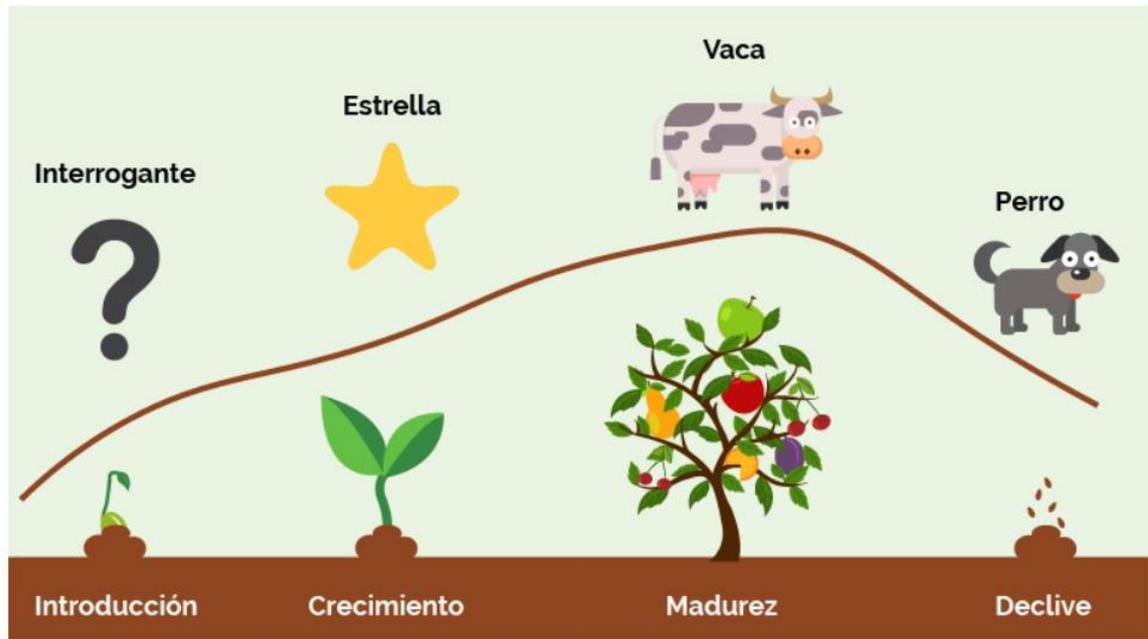
Ejemplo

Una empresa de tecnología tiene un producto estrella (un software de inteligencia artificial) que está creciendo rápidamente en el mercado. Sin embargo, también

tiene un producto perro (un software obsoleto) que ya no genera ingresos significativos. La empresa decide invertir en el producto estrella y discontinuar el producto perro.

## Figura 2

*Ciclo de vida del producto en relación con la BCG*



Nota: CEUPE. (s.f.). *Matriz BCG: ¿Qué es y cómo se*

*elabora?* CEUPE. <https://www.ceupe.com/blog/matrices-bcg.html>

### **Video de refuerzo:**

Con el siguiente video reforzaremos lo aprendido sobre la matriz BCG.

<https://www.youtube.com/watch?v=7xsvSIlqZH4&t=13s>

## 2. **Matriz de Ansoff:**

La matriz de Ansoff es una herramienta que ayuda a las empresas a identificar estrategias de crecimiento en función de los productos y mercados. Las estrategias incluyen penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos y diversificación. Esta herramienta es útil para empresas que buscan expandirse o diversificar sus operaciones.

Figura 3

Matriz de Ansoff



Nota: Consuunt. (s.f.). *Matriz de Ansoff*. Consuunt. <https://www.consuunt.es/matriz-de-ansoff/>

- **Penetración de Mercado**: Vender más productos existentes en mercados existentes.
- **Desarrollo de Mercado**: Llevar productos existentes a nuevos mercados.
- **Desarrollo de Productos**: Crear nuevos productos para mercados existentes.
- **Diversificación**: Crear nuevos productos para nuevos mercados.

#### Ejemplo

Una empresa de alimentos en Quito decide implementar una estrategia de desarrollo de mercado al exportar sus productos a Estados Unidos. También desarrolla una nueva línea de productos orgánicos para satisfacer la demanda local.

#### Video de refuerzo:

A través del siguiente video, se reforzará lo aprendido sobre la matriz Ansoff

<https://www.youtube.com/watch?v=ElyVkOmuOaQ>

### 3. **Balanced Scorecard:**

El Balanced Scorecard es una herramienta que permite a las empresas medir su desempeño en cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Esta herramienta es útil para alinear las estrategias con los objetivos de la organización y para monitorear el progreso hacia esos objetivos.

**Figura 4**

*Balanced Scorecard*



Nota: Tramitapp. (s.f.). ¿Qué es el Balanced Scorecard y para qué sirve? Tramitapp Blog.

<https://www.tramitapp.com/blog/que-es-el-balanced-scorecard-y-para-que-sirve/>

- **Perspectiva Financiera:** Medir el desempeño financiero.
- **Perspectiva del Cliente:** Medir la satisfacción del cliente y la retención.
- **Perspectiva de Procesos Internos:** Medir la eficiencia de los procesos internos.
- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** Medir la capacidad de innovación y desarrollo del talento humano.

Ejemplo

Una empresa de servicios utiliza el Balanced Scorecard para monitorear su desempeño. En la perspectiva financiera, mide el crecimiento de ingresos; en la perspectiva del cliente, mide la tasa de retención; en la perspectiva de procesos internos, mide la eficiencia en la entrega de servicios; y en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, mide la inversión en capacitación de empleados.

**Video de refuerzo:**

Con el siguiente video se reforzarán los conocimientos adquiridos en esta clase:  
<https://www.youtube.com/watch?v=KY1wq142FLg>

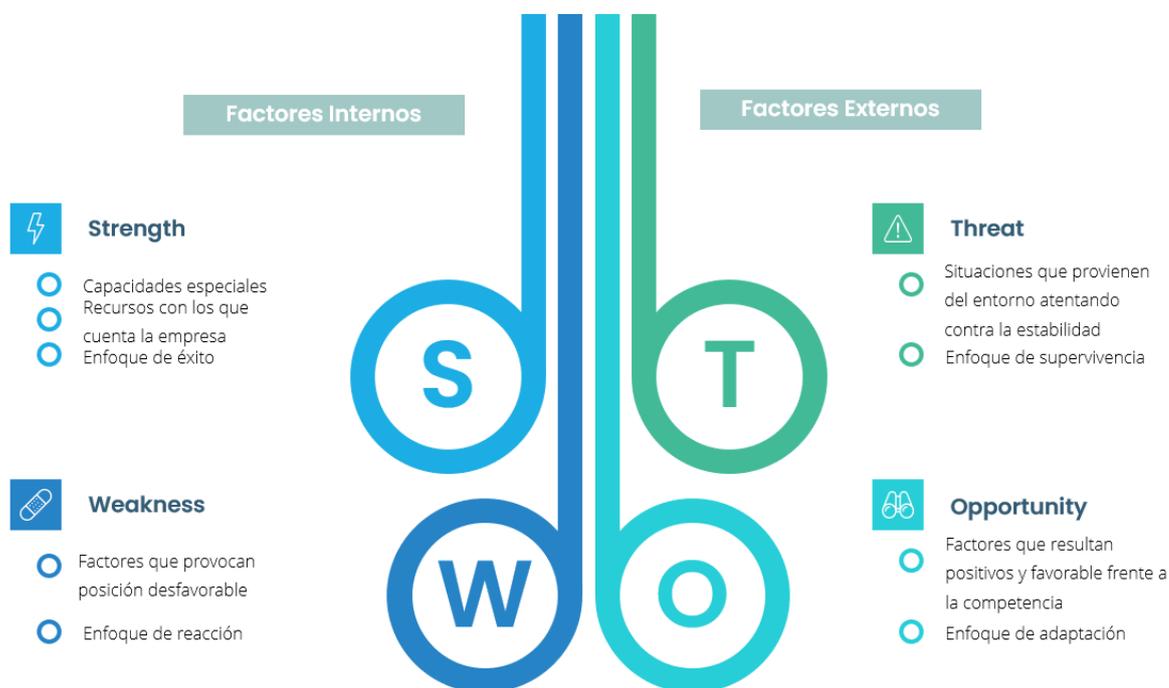
### **8.1.1. FODA, misión, visión, objetivos**

#### **8.1.1.1 FODA**

El análisis FODA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas) es una herramienta esencial en la administración estratégica que permite a las organizaciones evaluar su situación actual y planificar acciones futuras. Para realizar un análisis FODA efectivo, es importante comprender que los factores se dividen en dos categorías principales: internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). Además, estos factores pueden ser positivos (fortalezas y oportunidades) o negativos (debilidades y amenazas). A continuación, se amplía cada uno de estos aspectos.

**Figura 5**

*FODA*



Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

### **a. Factores Internos: Fortalezas y Debilidades**

Los factores internos son aquellos que la organización puede controlar directamente. Estos incluyen recursos, capacidades, procesos y características propias de la empresa.

#### **Fortalezas (Factores Positivos Internos)**

Las fortalezas son atributos internos que dan a la organización una ventaja competitiva. Estas son algunas preguntas para identificar las fortalezas:

- ¿Qué hacemos mejor que la competencia?
- ¿Qué recursos únicos tenemos (humanos, tecnológicos, financieros)?
- ¿Cuáles son nuestras ventajas en términos de marca, reputación o calidad?

Ejemplos de Fortalezas:

- Un equipo de trabajo altamente capacitado y motivado.
- Tecnología avanzada que mejora la eficiencia operativa.
- Una marca reconocida y valorada por los clientes.

## **Debilidades (Factores Negativos Internos)**

Las debilidades son aspectos internos que limitan el desempeño de la organización. Estas son algunas preguntas para identificar las debilidades:

- ¿En qué áreas somos menos eficientes que la competencia?
- ¿Qué recursos nos faltan o están subutilizados?
- ¿Cuáles son los principales cuellos de botella en nuestros procesos?

Ejemplos de Debilidades:

- Falta de financiamiento para invertir en nuevos proyectos.
- Procesos obsoletos que reducen la productividad.
- Alta rotación de personal en áreas clave.

## **2. Factores Externos: Oportunidades y Amenazas**

Los factores externos son aquellos que están fuera del control directo de la organización, pero que pueden influir significativamente en su desempeño. Estos incluyen tendencias del mercado, cambios regulatorios, competencia y factores económicos.

### **Oportunidades (Factores Positivos Externos)**

Las oportunidades son situaciones externas que la organización puede aprovechar para crecer o mejorar. Estas son algunas preguntas para identificar las oportunidades:

- ¿Qué tendencias del mercado podemos aprovechar?
- ¿Existen cambios regulatorios que beneficien a nuestra industria?
- ¿Hay nuevos mercados o segmentos de clientes que podamos explorar?

Ejemplos de Oportunidades:

- Crecimiento de la demanda de productos sostenibles y ecológicos.
- Acuerdos comerciales que facilitan la exportación a nuevos mercados.

### **Amenazas (Factores Negativos Externos)**

Las amenazas son situaciones externas que pueden representar riesgos para la organización. Estas son algunas preguntas para identificar las amenazas:

- ¿Qué cambios en el entorno podrían afectar negativamente a nuestra empresa?

- ¿Cómo está evolucionando la competencia en nuestro mercado?
- ¿Existen factores económicos, políticos o sociales que puedan perjudicarnos?

Ejemplos de Amenazas:

- Entrada de competidores internacionales con mayores recursos.
- Cambios regulatorios que aumentan los costos operativos.

### ¿Cómo Integrar los Factores en el Análisis FODA?

Una vez identificados los factores internos y externos, es importante integrarlos para desarrollar estrategias efectivas. A continuación, se presenta un enfoque práctico para utilizar el análisis FODA:

**Fortalezas + Oportunidades (Estrategias Ofensivas):** Usar ventajas internas para aprovechar el entorno.

*Ejemplo:* Un equipo de marketing experto lanza campañas digitales para crecer en comercio electrónico.

**Fortalezas + Amenazas (Estrategias Defensivas):** Protegerse de riesgos con recursos internos.

*Ejemplo:* Una empresa con buena reputación enfrenta mejor la llegada de nuevos competidores.

**Debilidades + Oportunidades (Estrategias de Mejora):** Superar carencias internas para beneficiarse del mercado.

*Ejemplo:* Una empresa moderniza sus procesos para responder a la demanda de productos innovadores.

**Debilidades + Amenazas (Estrategias de Supervivencia):** Reducir vulnerabilidades y prevenir riesgos.

*Ejemplo:* Una compañía diversifica proveedores para evitar interrupciones en el suministro

## Figura 6

*Matriz FODO - FADA*

Factores Externos	Factores Internos	Fortalezas F <sub>1</sub> F <sub>2</sub> ... F <sub>n</sub>	Debilidades D <sub>1</sub> D <sub>2</sub> ... D <sub>n</sub>
Oportunidades O <sub>1</sub> O <sub>2</sub> ... O <sub>n</sub>	FO (Maxi – Maxi) Estrategia para maximizar F y O.	DO (Mini – Maxi) Estrategia para minimizar D y maximizar O.	
Amenazas A <sub>1</sub> A <sub>2</sub> ... A <sub>n</sub>	FA (Maxi – Mini) Estrategia para maximizar F y minimizar A.	DA (Mini – Mini) Estrategia para minimizar D y A.	

### 8.1.1.2 Misión y Visión en Profundidad

La misión y la visión son dos elementos fundamentales en la administración estratégica, ya que definen el propósito y la dirección de una organización. Aunque están relacionadas, cumplen funciones diferentes y complementarias. A continuación, se profundiza en cada una de ellas, incluyendo conceptos clave y ejemplos cortos para una mejor comprensión.

#### Misión

La misión es una declaración que describe el propósito fundamental de una organización. Responde a las preguntas:

**¿Qué hacemos?**

**¿Para quién lo hacemos?**

**¿Cómo lo hacemos?**

La misión debe ser clara, concisa y motivadora, ya que sirve como guía para las decisiones y acciones de la organización.

#### Características de una Misión Efectiva

1. Clara y Específica: Debe comunicar de manera precisa el propósito de la organización.
2. Enfocada en el Cliente: Debe reflejar cómo la organización satisface las necesidades de sus clientes.

3. Inspiradora: Debe motivar a los empleados y otras partes interesadas a trabajar hacia un objetivo común.
4. Alineada con los Valores: Debe reflejar los valores y principios de la organización.

Ejemplo:

**Empresa de Tecnología:**

*"Proveer soluciones tecnológicas innovadoras que mejoren la calidad de vida de nuestros clientes, basándonos en la excelencia y la sostenibilidad."*

**Visión**

La visión es una declaración que describe el futuro deseado de una organización. Responde a las preguntas:

**¿Qué queremos ser en el futuro?**

**¿Cómo queremos que nos perciban?**

**¿Qué impacto queremos tener?**

La visión debe ser ambiciosa pero realista, y servir como fuente de inspiración para todos los miembros de la organización.

**Características de una Visión Efectiva**

- Orientada al Futuro: Debe describir un horizonte a largo plazo (5, 10 o más años).
- Ambiciosa pero Realista: Debe ser desafiante, pero alcanzable con esfuerzo y dedicación.
- Motivadora: Debe inspirar a los empleados y otras partes interesadas a trabajar hacia un futuro común.
- Alineada con la Misión: Debe estar en sintonía con el propósito y los valores de la organización.

Ejemplo

**Empresa de Tecnología:**

*"Ser líderes en innovación tecnológica en América Latina para 2030, transformando la forma en que las personas viven y trabajan."*

**Diferencias Clave entre Misión y Visión**

**Tabla 2***Diferencias Clave entre Misión y Visión*

<b>Aspecto</b>	<b>Misión</b>	<b>Visión</b>
<b>Enfoque</b>	Presente	Futuro
<b>Propósito</b>	Define la razón de ser de la organización.	Describe el futuro deseado de la organización.
<b>Pregunta Clave</b>	¿Qué hacemos y para quién lo hacemos?	¿Qué queremos ser en el futuro?
<b>Ejemplo</b>	"Proveer soluciones tecnológicas innovadoras."	"Ser líderes en innovación tecnológica."

Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

**8.1.2. Desarrollo de estrategias organizacionales****Estrategias Corporativas en Profundidad**

Las estrategias corporativas se enfocan en la dirección general de la organización y en cómo esta puede crecer y competir en el mercado.

**Tabla 3***Estrategias corporativas*

<b>Estrategia</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ejemplo</b>
<b>Expansión Geográfica</b>	Ampliar operaciones a nuevos mercados.	Una empresa de alimentos en Quito se expande a otras provincias o países.
<b>Diversificación</b>	Incorporar nuevos productos o mercados.	Una empresa tecnológica añade software educativo a su portafolio.
<b>Fusiones y Adquisiciones</b>	Unir empresas para fortalecer su competitividad.	Una empresa de telecomunicaciones adquiere una de software para ampliar sus servicios.

Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

**Estrategias Competitivas en Profundidad**

Las estrategias competitivas se enfocan en cómo la organización puede competir en un mercado específico.

**Tabla 4**

*Estrategias competitivas*

<b>Estrategia</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ejemplo</b>
<b>Liderazgo en Costos</b>	Ofrecer precios bajos mediante eficiencia y reducción de costos.	Una aerolínea de bajo costo optimiza gastos para ofrecer boletos más baratos.
<b>Diferenciación</b>	Destacar con productos o servicios innovadores y de calidad.	Una marca de celulares lanza modelos con tecnología exclusiva.
<b>Enfoque</b>	Atender un nicho específico con soluciones personalizadas.	Una tienda vende ropa deportiva solo para corredores.

Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

**Estrategias Funcionales en Profundidad**

Las estrategias funcionales se enfocan en áreas específicas de la organización, como marketing, finanzas, recursos humanos y operaciones.

**Figura 7**

*Estrategias Funcionales en Profundidad*



Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

**Tabla 5**

*Estrategias funcionales*

<b>Estrategia</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ejemplo</b>
<b>Marketing</b>	Promocionar y vender productos o servicios.	Una empresa usa marketing digital para atraer a un público joven.
<b>Finanzas</b>	Administrar recursos para mejorar la rentabilidad.	Una compañía reduce costos para aumentar sus ganancias.
<b>Recursos Humanos</b>	Gestionar y desarrollar el talento del equipo.	Una empresa capacita a sus empleados para mejorar sus habilidades.

Nota: Creación de autor Eugenia Sánchez R.

## Referencias citadas en la Clase 8.

- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (15ª ed.). Pearson Educación.
- CEUPE. (s.f.). *Matriz BCG: ¿Qué es y cómo se elabora?* CEUPE. <https://www.ceupe.com/blog/matrices-bcg.html>
- Porter, M. E. (2012). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2ª ed.). Grupo Editorial Patria.
- Manez, R. (s.f.). *Matriz BCG: Qué es y cómo se hace paso a paso*. Rubén Manez. <https://rubenmanez.com/matriz-bcg/>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15ª ed.). Pearson Educación.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Review Press.
- Tramitapp. (s.f.). *¿Qué es el Balanced Scorecard y para qué sirve?* Tramitapp Blog. <https://www.tramitapp.com/blog/que-es-el-balanced-scorecard-y-para-que-sirve/>
- Consuunt. (s.f.). *Matriz de Ansoff*. Consuunt. <https://www.consuunt.es/matriz-de-ansoff/>
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2019). *Administración estratégica: Un enfoque integral* (12ª ed.). Cengage Learning.

## **Definición de los términos citados en la Clase 8.**

### **Penetración de Mercado**

La penetración de mercado es una estrategia de crecimiento que busca aumentar la participación de una empresa en un mercado existente, ya sea vendiendo más productos o servicios a los clientes actuales o atrayendo a nuevos clientes dentro del mismo mercado. Esta estrategia se enfoca en maximizar las ventas de productos o servicios ya existentes sin necesidad de diversificar o ingresar a nuevos mercados.

### **Tendencias del mercado**

Las tendencias del mercado son patrones o cambios observables en el comportamiento de los consumidores, las preferencias de compra, las tecnologías o las condiciones económicas que influyen en la demanda de productos o servicios. Estas tendencias pueden ser a corto, mediano o largo plazo y son fundamentales para que las empresas adapten sus estrategias y mantengan su competitividad.



**La excelencia no se improvisa**

síguenos

