



INSTITUTO SUPERIOR  
TECNOLÓGICO  
VICENTE LEÓN

# Guía

general de estudio  
de la asignatura

---

**PRESUPUESTOS**

---

**Fernando Neptali Terán Guerrero**

---



**Carrera de Tecnología Superior en Administración Financiera**

**Asignatura: Presupuestos**

**Código de la asignatura: AF17-3P126**

**Nivel: Tercero**



INSTITUTO SUPERIOR  
TECNOLÓGICO  
VICENTE LEÓN

Belisario Quevedo #501 / Latacunga – Cotopaxi  
Campus Matriz

## **PRESUPUESTOS**

**Autor:** Fernando Neptalí Terán Guerrero

---

MSc. Ángel Velásquez Cajas Editor

---

### **Directorio editorial institucional**

Mg. Omar Sánchez Andrade Rector

Mg. Fabricio Quimba Herrera Vicerrector

Mg. Milton Hidalgo Achig Coordinador de la Unidad de Investigación

---

### **Diseño y diagramación**

Mg. Alex Zapata Álvarez

Mtr. Leonardo López Lidioma

---

### **Revisión técnica de pares académicos**

– Edgar Patricio Mejía Zamora

Instituto Superior Tecnológico Bolívar

emejia@institutos.gob.ec

– Myrian del Rocío Hidalgo Achig

Universidad Técnica de Cotopaxi

myrian.hidalgo@utc.edu.ec

---

**ISBN:** 978-9942-676-07-8

Primera edición

Julio 2024

---

Usted es libre de compartir, copiar la presente guía en cualquier medio o formato, citando la fuente, bajo los siguientes términos: Debe dar crédito de manera adecuada, bajo normas APA vigentes, fecha, página/s. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma arbitraria sin hacer uso de fines de lucro o propósitos comerciales; debe distribuir su contribución bajo la misma licencia del original. No puede aplicar restricciones digitales que limiten legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia.

---



RIMANA  
EDITORIAL

DESARROLLO GUÍA DE ESTUDIO	5
1. Datos informativos	5
2. Presentación de la Asignatura	5
3. Introducción de los Temas	6
4. Objetivos de Aprendizaje	6
5. Competencia de Unidad	6
6. Unidad y Subunidades	7
7. Resultados de Aprendizaje	7
8. Estrategias Metodológicas	7
9. Criterios de evaluación	7
10. Desarrollo de las Subunidades	8
11. Actividad de aprendizaje	40
12. Autoevaluación	41
13. Evaluación final	45
14. Solucionario de las autoevaluaciones	45
15. Glosario	45
16. Referencias bibliográficas	46

## **DESARROLLO GUÍA DE ESTUDIO**

### **1. Datos informativos**

El autor es un profesional altamente capacitado con una sólida formación académica que abarca tanto la Ingeniería en Sistemas e Informática como la Ingeniería en Finanzas Contador Público Auditor. Ha obtenido títulos de maestría en Finanzas Empresariales por la Universidad de las Fuerzas Armadas (ESPE) y en Ingeniería en Sistemas por el Centro Cultural ITACA en México.

Además de su destacada formación, el autor ha desempeñado roles docentes en varias instituciones educativas, como el Instituto Superior Tecnológico Vásconez Cuvi, la Universidad Técnica de Cotopaxi, el Instituto Superior Tecnológico La Maná y la Universidad Técnica de Ambato, tanto a nivel de pregrado como de posgrado. Actualmente comparte su experiencia como docente en el Instituto Superior Tecnológico Vicente León.

Además, el autor cuenta con experiencia en el desarrollo de artículos científicos e investigación, modelos financieros, modelado de datos lo que destaca su compromiso con la generación de conocimiento. Varios libros de prestigio en editoriales reconocidas e indexadas. Cabe destacar que el autor también ha incursionado en la educación a distancia y en línea, lo que indica su adaptabilidad a las nuevas tecnologías y metodologías educativas.

### **2. Presentación de la Asignatura**

El desarrollo de la asignatura de Presupuestos es fundamental en la formación profesional de los Tecnólogos Superiores en Administración Financiera debido a que se enfoca en comprender la estructura de los sistemas de costos que son utilizados en la determinación del presupuesto, siendo este último un elemento fundamental en la planificación empresarial, que contribuye a una administración adecuada de los recursos disponibles, así como también permite adquirir conocimientos sobre el análisis circunstancial de las empresas para su uso en la toma de decisiones.

### **3. Introducción de los Temas**

La planificación es un proceso esencial en la gestión empresarial que implica la definición de objetivos y la determinación de acciones para alcanzarlos. Se lleva a cabo para orientar eficientemente los recursos y es responsabilidad de diversos niveles jerárquicos en una organización.

### **4. Objetivos de Aprendizaje**

Existen distintas formas de clasificar la planificación, considerando aspectos como el alcance temporal y la amplitud de aplicación. La relación entre planificación y presupuesto es estrecha, ya que el presupuesto se deriva de los planos y se convierte en una herramienta clave para controlar y asignar recursos.

En el ámbito corporativo, la planificación estratégica se destaca como un proceso integral que busca alinear los objetivos de la organización con su entorno, aprovechando oportunidades y mitigando riesgos. La competitiva empresarial se logra mediante diferenciación, superioridad en costos o la operación en nichos de mercado protegidos, siendo esencial para el éxito empresarial.

La planificación y presupuestos son fundamentales para el éxito organizacional. La planificación estratégica guía el rumbo general de la empresa, mientras que la ventaja competitiva se alcanza mediante estrategias eficientes, contribuyendo a la posición superior en el mercado. La integración de estos conceptos facilita la gestión empresarial efectiva y la adaptación a un entorno dinámico y competitivo.

### **5. Competencia de Unidad**

Capacidad para comprender el entorno financiero y el impacto relacionado a sistemas contables y económicos, en lo que se relaciona a interpretar información y tomar decisiones financieras para el logro de objetivos de las organizaciones para que los instrumentos financieros puedan ser razonados aplicando juicios de valor éticos razonados y analizados.

## 6. Unidad y Subunidades

### 6.1. Planificación y Presupuestos

6.1.1. Planificación definición, ¿para qué planificar?, ¿a quién corresponde planificar?

6.1.2. Clasificación de la planificación

6.1.3. Relación entre Planificación y Presupuesto

6.1.4. Planificación estratégica corporativa

6.1.5. Ventaja competitiva empresarial

## 7. Resultados de Aprendizaje

Determina las clases de presupuestos públicos y privados

## 8. Estrategias Metodológicas

**Aprendizaje basado en problemas (ABP):** Plantea a los estudiantes problemas del mundo real que necesiten resolver. Esto estimula el pensamiento crítico, la creatividad y la aplicación de conocimientos en situaciones concretas.

**Aprendizaje basado en problemas (ABP):** Plantea a los estudiantes problemas del mundo real que necesiten resolver. Esto estimula el pensamiento crítico, la creatividad y la aplicación de conocimientos en situaciones concretas.

**Aprendizaje autodirigido:** Fomenta que los estudiantes asuman la responsabilidad de su propio aprendizaje. Esto incluye establecer metas, planificar su tiempo, buscar recursos y evaluar su progreso. Esto desarrolla habilidades de autorregulación y autonomía.

## 9. Criterios de evaluación

PESO DE LAS ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN				DESCRIPCIÓN
Actividades de evaluación	Primer Parcial %(Puntos)	Segundo Parcial %(Puntos)	Promedio %(Puntos)	*Se evaluará un 60% mediante trabajos prácticos (casos de estudio, tareas individuales y grupales, trabajo autónomo).

<b>Trabajos Prácticos</b>	6	6	6	*Un 20% de una o varias lecciones prácticas por parcial.  <b>*Y un 20% de la evaluación final.</b> <b>ESTRUCTURA:</b> La evaluación de los estudiantes puede incluir varios aspectos, como el conocimiento del material sobre Contabilidad, la capacidad de usarlo para una tarea práctica, la habilidad para analizar información críticamente, la capacidad para trabajar en equipo y el arte de la gestión del tiempo
<b>Lecciones</b>	2	2	2	
<b>Evaluación</b>	2	2	2	
<b>Total:</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	

## 10. Desarrollo de las Subunidades

### 10.1. Planificación: definición, ¿para qué planificar?, ¿a quién corresponde planificar?

El concepto de planeación tiene sus raíces en diversas disciplinas y ha evolucionado a lo largo del tiempo. La planeación como proceso sistemático, formalizado de anticipación, toma de decisiones tiene sus orígenes en el campo de la administración y la gestión.

Los primeros enfoques sobre planeación se remontan a principios del siglo XX, cuando la administración científica de Frederick Taylor y los principios de la administración de Henri Fayol comenzaron a ganar prominencia.

Taylor (1911), enfatizaba la importancia de la planificación y desarrolló el concepto de planificación de tareas, donde se analizaban detalladamente las actividades laborales y se establecían estándares de desempeño para aumentar la productividad.

Por otro lado, Henri Fayol propuso los 14 principios de la administración, que incluían el principio de previsión. Fayol (1949) sostenía que los gerentes debían anticiparse y planificar adecuadamente para lograr los objetivos organizacionales.

La planificación se consideraba una función gerencial fundamental para establecer objetivos, metas medibles para lograr los resultados anhelados.

Posteriormente, otros teóricos y autores contribuyeron al desarrollo del concepto de planeación (ver Tabla 1). Por ejemplo, Drucker (1954) considerado uno de los padres de la administración moderna, enfatiza la importancia de la planificación basada en un análisis cuidadoso del entorno y los recursos disponibles.

**Tabla 1.**  
*Varios conceptos de planeación*

<b>Concepto de Planeación</b>	<b>Ejemplo</b>	<b>Autor/es</b>
Es un proceso sistemático que implica formar objetivos, determinar acciones y asignar recursos para alcanzar resultados deseados.	Por ejemplo, en una empresa de fabricación, la planeación puede implicar establecer metas de producción, diseñar un plan de operaciones y asignar los recursos para cumplir con los objetivos.	Daft & Marcic (2009)

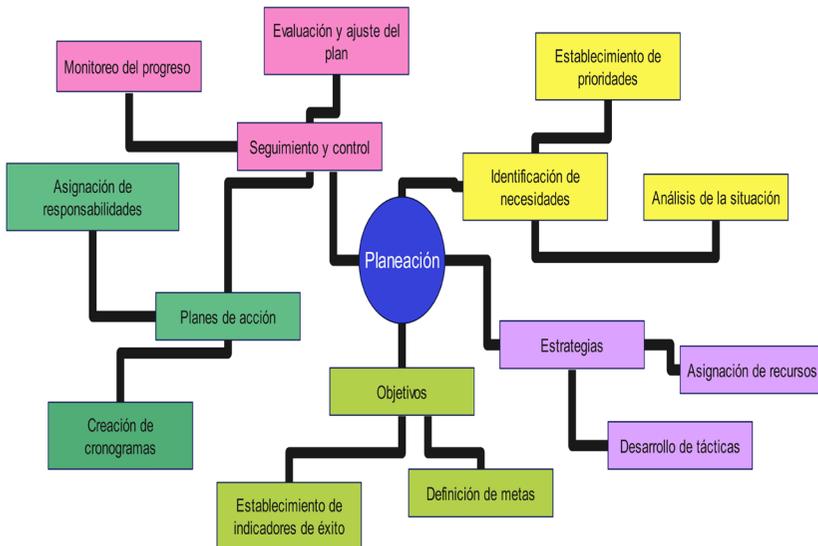
<p>La planeación se enfoca en establecer una dirección a largo plazo y tomar decisiones clave para lograr los objetivos organizacionales.</p>	<p>Una empresa de tecnología puede realizar una planeación para expandirse a nuevos mercados, identificando oportunidades, evaluando riesgos y desarrollando estrategias para lograr la ventaja competitiva.</p>	<p>Hill, Jones, &amp; Schilling (2015)</p>
<p>La planeación implica la toma de decisiones anticipadas y sistemáticas que ayudan a enfrentar el futuro de manera más efectiva.</p>	<p>Un gerente de recursos humanos puede planificar las necesidades de contratación futuras de la organización, anticipando el crecimiento y los cambios en la fuerza laboral.</p>	<p>Stoner &amp; Freeman (2016)</p>
<p>Es el proceso de instaurar metas y objetivos, determinar los recursos necesarios y diseñar las acciones necesarias para lograrlos.</p>	<p>Por ejemplo, una empresa de fabricación puede planificar el lanzamiento de un nuevo producto estableciendo metas de ventas, asignando recursos financieros y humanos, y diseñando una estrategia de marketing.</p>	<p>Robbins, Coulter &amp; DeCenzo (2017)</p>
<p>La planeación se enfoca en establecer una dirección a largo plazo para la organización y en alinear los recursos y acciones con esa dirección.</p>	<p>Una empresa de tecnología puede realizar una planeación para expandir su presencia global, identificando nuevos mercados, estableciendo alianzas estratégicas y asignando recursos para alcanzar ese objetivo.</p>	<p>Thompson, Peteraf, Gamble &amp; Strickland (2020)</p>

*Nota.* Esta tabla describe algunos conceptos de planeación. Fuente: Autor, 2023.

La planificación juega un papel fundamental en el correcto desarrollo de cualquier entidad, ya que permite anticipar objetivos, imprevistos y ajustes temporales resultantes de decisiones y acciones particulares.

A continuación, se tiene la estructura básica del proceso de planeación (ver Figura 1).

**Figura 1**  
*Estructura básica del proceso de planeación*



*Nota.* Esta tabla describe algunos conceptos de planeación. Fuente: Autor, 2023.

La planeación tiene elementos primordiales en su estructura y que son primordiales para su perfeccionamiento dentro de la actividad de Planeación a desarrollar en la empresa.

**1. Identificación de necesidades:** Este es el primer paso, aquí, se realiza un análisis de la situación presente y se establecen las prioridades que podría implicar la identificación de problemas o áreas de mejora.

**2. Objetivos:** Una vez identificadas las necesidades, se definen los objetivos o metas que se quieren alcanzar y también se establecen indicadores de éxito para poder medir el progreso hacia estos objetivos.

**3. Estrategias:** Aquí se desarrollan las tácticas o métodos que se utilizarán para alcanzar lo propuesto y se incluye la asignación de recursos necesarios para implementar estas estrategias.

**4. Planes de acción:** En este paso, se crean cronogramas detallados y se asignan responsabilidades específicas a los miembros del equipo.

**5. Seguimiento y control:** Este es el último paso, donde se monitorea el perfeccionamiento hacia los fines empresariales y se evalúa el plan de acción.

La planificación en una entidad es una responsabilidad compartida que involucra a varios niveles y cargos dentro de la entidad; en general, la alta dirección y los líderes de la empresa son responsables de la planificación estratégica, mientras que los gerentes de niveles menores pueden encargarse de la planificación táctica y operativa, así tenemos:

– **Planificación Estratégica:**

**Responsables:** Alta dirección, CEO, Junta Directiva.

**Enfoque:** Se centra en los objetivos a largo plazo de la entidad, la dirección general y la concesión de recursos para lograr esos objetivos.

– **Planificación Táctica:**

**Responsables:** Gerentes de nivel medio.

**Enfoque:** Se enfoca en cómo implementar la estrategia de manera más detallada. Involucra decisiones sobre la asignación de recursos en áreas específicas.

– **Planificación Operativa:**

**Responsables:** Supervisores, gerentes de primera línea.

**Enfoque:** Se centraliza en la práctica diaria de las operaciones. Incluye la asignación específica de recursos para tareas y proyectos específicos.

A continuación, se hace una sinopsis de las funciones generales que cumple la Planeación (ver Tabla 2) y que definen la naturaleza de esta:

**Tabla 2.**

*Funciones de la planeación en una organización*

Función de la Planeación	Descripción
Establecer objetivos	Definir metas y resultados deseados a alcanzar en un período específico. Los objetivos corresponden ser claros, medibles e integrados con la visión y misión de la organización.
Analizar la situación	Evaluar el entorno interno y externo de la organización para comprender los factores que pueden afectar la planificación. Esto incluye identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
Enunciar estrategias	Desarrollar enfoques y acciones estratégicas para lograr los objetivos establecidos. Las estrategias deben considerar los recursos disponibles, las capacidades organizativas y las tendencias del entorno.
Desarrollar planes	Crear planes detallados que describan las actividades, los plazos, los recursos necesarios y las responsabilidades para implementar las estrategias. Los planes proporcionan una guía clara sobre cómo lograr los objetivos establecidos.
Asignar recursos	Determinar los recursos relevantes, como personal, dinero, tecnología y materiales, para ejecutar los planes de manera efectiva. Esto implica una adecuada planificación y distribución de los recursos disponibles.
Establecer indicadores de rendimiento	Definir métricas y criterios para evaluar el progreso en la empresa. Los indicadores de rendimiento permiten monitorear y controlar el avance de la planificación, así como realizar ajustes si es necesario.
Implementar y ejecutar	Poner en práctica los planes desarrollados, asignando tareas, coordinando actividades y asegurando que se siga el cronograma establecido. Se requiere una buena comunicación y coordinación entre los responsables de la implementación.
Evaluar y retroalimentar	Realizar evaluaciones periódicas para analizar los resultados relevantes, identificar desviaciones y aprender de las experiencias. La retroalimentación se utiliza para mejorar los procesos de planificación futuros y optimizar el rendimiento organizacional.

*Nota.* La tabla explica las funciones generales de la planeación. Fuente: Koontz et al. (2016), Stoner & Freeman (2016), Robbins et al. (2017).

## 10.2. Clasificación de la planificación

Los planes son acuerdos o informes donde detallan cómo se alcanzarán ciertos objetivos o cómo se llevarán a cabo ciertas acciones, y son fundamentales en la gestión de la administración, ya que proporcionan una guía detallada para la acción y permiten un seguimiento con controles eficaces.

Se revisa brevemente los tipos de planeación en una organización (ver Figura 2):

**1. Planeación estratégica:** Es un proceso que establece de forma correcta los objetivos a largo plazo de una entidad y delimitar las estrategias para obtenerlos. Como plantea David (2013), la planeación estratégica implica “analizar la situación actual de la empresa, identificar oportunidades y amenazas del entorno, definir una visión y misión claras, establecer objetivos estratégicos y desarrollar planes de acción para su consecución” (p. 45).

Como expresan David F. R. y David M. E. (2020) la planeación estratégica implica tomar decisiones sobre la orientación a largo plazo de una organización y asignar recursos para lograr los objetivos.

**2. Planeación táctica:** Se centra en el corto y mediano plazo, con el fin de traducir los planes estratégicos en acciones concretas. Como expresan Stoner & Freeman (2016), la planeación táctica se preocupa por la retribución de recursos y la coordinación de actividades para alcanzar los objetivos establecidos a nivel táctico.

Robbins et al. (2017) destacan que la planeación táctica convierte las metas y planes generales en objetivos y planes más específicos para cada unidad organizativa.

**3. Planeación operativa:** Se enfoca en la planificación detallada de actividades y procesos a corto plazo en áreas específicas de la entidad. De acuerdo con Stoner & Freeman (2016) la planeación operativa, se concentra en la aplicación de los planes de acción para conseguir los objetivos de la empresa en áreas claves y en períodos de tiempo relativamente cortos.

Como expresan Robbins et al. (2017) la planeación operativa se enfoca en los procedimientos y acciones específicas que corresponden para lograr los objetivos a nivel operativo.

**Figura 2.**

*El nivel jerárquico y los tipos de planeación en una empresa*



*Nota.* Esta figura muestra la relación entre el nivel jerárquico y los tipos de planeación en una empresa. Fuente: Koontz et al. (2016), Stoner & Freeman (2016), Robbins et al. (2017).

La planeación estratégica se forma en varios niveles dentro de una entidad y se adapta a las necesidades y responsabilidades de cada nivel jerárquico. Aquí hay una descripción de cómo se relacionan la planeación estratégica y los niveles jerárquicos:

– **Nivel Estratégico:** En el nivel estratégico, que generalmente está compuesto por la alta dirección o la junta directiva, se desarrolla la planeación estratégica de más alto nivel. La planificación estratégica en este nivel se enfoca en el largo plazo y en la creación de una ventaja competitiva.

– **Nivel táctico:** Suele incluir a los gerentes de nivel medio y a los líderes de equipos, se desarrollan planes tácticos para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Los gerentes de este nivel pueden desarrollar planes entidad.

– **Nivel Operativo:** Se incluye a los empleados de línea y los verificadores, se lleva a cabo la planificación operativa, donde en este nivel, se traducen los planos tácticos en acciones concretas y tareas diarias.

Se establecen planes operativos detallados para alcanzar los objetivos tácticos.

La planificación en las organizaciones es un proceso clave que ayuda a trazar el camino a seguir para alcanzar metas y objetivos. Diversos autores han propuesto varios principios que deben seguirse durante este proceso. Aquí se menciona algunos de los más importantes:

– **Principio de la contribución a objetivos:** Todo plan debe favorecer al logro de las metas de la organización, en donde cada plan debe estar alineado con los objetivos organizacionales (Koontz et al., 2016).

– **Principio de la precedencia de la planificación:** La planificación siempre debe preceder a la acción. Debe ser un proceso proactivo y no reactivo, anticipándose a los problemas y oportunidades (Drucker, 1994a).

– **Principio de la eficiencia de los planes:** Los planes deben ser eficientes y deben ser capaces de lograr los objetivos con el menor uso posible de capitales.

– **Principio de la flexibilidad:** Los planes deben ser flexibles para poder adecuarse a los negocios en el entorno corporativo, esto implica que la planificación debe ser un proceso continuo y adaptable (Mintzberg, 1994).

– **Principio de la unidad:** Todos los planes de la organización deben ser consistentes y complementarse entre sí. No debe haber contradicciones entre los diferentes planes de la organización (Ackoff, 1981).

– **Principio de la precisión:** Aunque la precisión completa puede ser imposible debido a la incertidumbre del futuro, los planes deben ser lo más precisos posible para proporcionar una guía útil para la acción (Koontz et al., 2016).

La planificación y presupuestos son elementos fundamentales en el encargo de cualquier entidad, ya sea una empresa, una organización sin fines de lucro o cualquier otra entidad. Estos dos elementos están estrechamente relacionados y desempeñan un papel crucial en el logro de las metas.

Un presupuesto es una herramienta financiera que se deriva de la planificación y que consiste en la retribución de recursos financieros para trasladar a cabo las acciones planificadas. Un presupuesto es esencial para certificar que una entidad cuente con el capital necesario y que se utilice de manera eficiente. Los presupuestos pueden abarcar diferentes áreas, como el presupuesto de ventas, gastos operativos, y de inversión.

Los presupuestos son fundamentales para el control financiero, ya que permiten comparar los gastos reales con las estimaciones presupuestadas, lo que ayuda a identificar desviaciones y tomar medidas correctivas si es necesario.

Revisemos el concepto estrategia que tiene sus raíces en el antiguo mundo griego. El término procede de “strategos”, que en griego antiguo significa literalmente “el arte del general” y se refería al arte de planificar y conducir operaciones militares.

Con el tiempo, el término ha evolucionado y se ha adaptado para su uso en una variedad de campos más allá de lo militar, incluyendo los negocios, la política, el deporte y más (Thompson et al., 2020).

El término estrategia deriva del griego ‘strategos’, que se refiere al arte del general en el campo de batalla, y se manejaba para representar la forma en que los generales evaluaban y adaptaban sus tácticas para aprovechar al máximo sus recursos y su posición (Freedman, 2013).

En el área de los negocios, estrategia se empezó a utilizar de manera más formal en la década de 1960, cuando los académicos y consultores de gestión comenzaron a desarrollar marcos para ayudar a las empresas a planificar y ejecutar sus actividades de una manera más sistemática y estratégica (Chandler, 1962; Ansoff, 1965).

Se muestra la Tabla 3 con diferentes conceptos de estrategia proporcionados por varios autores:

**Tabla 3.**

*Análisis de varios conceptos de estrategia*

<b>Autor(es)</b>	<b>Perspectiva</b>	<b>Concepto de Estrategia</b>
Porter (1980)	Estrategia como posición	La estrategia es la posición que se adopta en el entorno con el objetivo de lograr ventajas sostenibles
Prahalad & Bettis (1986)	Estrategia como perspectiva	La estrategia puede ser vista también como una perspectiva, es decir, una forma intrínseca de percibir el mundo de la organización
Mauborgne & Kim (2005)	Estrategia del océano azul	Desafía a las empresas a salir de los océanos rojos de la competencia sangrienta y crear inexplorados océanos azules de espacios de mercado no disputados
Lampel, Mintzberg, & Ahlstrand (2009)	Estrategia como plan	La estrategia es el plan que integra las principales cadenas de acción de una organización.
Osterwalder & Pigneur (2010)	Estrategia del modelo de negocio	Representa la manera en que una empresa crea valor.
Markides (2013)	Estrategia de innovación	La estrategia de innovación busca cambiar el modelo de negocio existente y/o las proposiciones de valor para los clientes
Reeves, Levin & Ueda (2016)	Estrategia de adaptación	La estrategia de adaptación trata de la evolución estratégica.

Mintzberg (2017)	Estrategia como patrón	No es solo el plan para el futuro de una organización, sino que también puede ser un patrón emergente de comportamiento en ausencia de un plan
------------------	------------------------	--

*Nota.* Esta tabla representa conceptos de estrategia de diferentes enfoques. Fuente: Autor, 2023.

Aquí se presentan tipos de estrategias según su categoría, clase de estrategia, descripción y autores (ver Tabla 4); teniendo en cuenta que la asignación de ciertas estrategias a estas categorías puede variar dependiendo de la interpretación, ya que algunas estrategias pueden desempeñar múltiples roles dependiendo del contexto.

**Tabla 4.**

*Herramientas estratégicas*

Categoría	Clase de estrategia	Descripción	Herramientas	Autor/es
	Estrategia de crecimiento	Busca aumentar significativamente el tamaño o la influencia de la empresa.	Matriz Ansoff, Análisis FODA	Ansoff (1957)
	Estrategia de diversificación	Introducir nuevos productos en nuevos mercados.	Matriz de Ansoff, Análisis PESTEL	Ansoff (1957)
Estratégica	Estrategia de integración	Controlar más etapas de la cadena de suministro.	Cadena de valor de Porter	Porter (1980)
	Estrategia de alianza estratégica	Cooperar con otra empresa para compartir recursos y capacidades.	Análisis de Stakeholders, Contratos de Alianza	Varadarajan & Cunningham (1995)
	Estrategia de innovación	Crear productos o servicios únicos para obtener una ventaja competitiva.	Blue Ocean Strategy, Design Thinking	Schumpeter (1934)

	Estrategia de precios	Establecer precios de los productos de manera competitiva.	Análisis de Elasticidad de Precios, Benchmarking	Monroe (2003)
Táctica	Estrategia de posicionamiento	Definir cómo se percibe la marca en el mercado.	Mapas de Posicionamiento, Encuestas de Mercado	Ries & Trout (1981)
	Estrategia de segmentación	Identificar y enfocar los esfuerzos de marketing en determinados grupos de consumidores.	Análisis demográfico, Análisis de Clúster	Smith (1956)
	Estrategia de promoción	Promover productos o servicios para generar interés y ventas.	Publicidad, Marketing Digital, Email Marketing	Kotler & Keller (2015)
	Estrategia de distribución	Determinar cómo los productos o servicios llegarán al cliente final.	Análisis de la cadena de suministro, Logística	Bowersox & Closs (2019)
	Estrategia de calidad	Implementar calidad del bien o servicio.	Six Sigma, ISO 9001	Deming (1986)
Operativa	Estrategia de recursos humanos	Gestionar el personal de la empresa de manera efectiva.	Revisión de Desempeño, Formación y Desarrollo	Barney & Hesterly (2019)
	Estrategia de gestión de la cadena de suministro	Controlar y optimizar el flujo de productos desde la fabricación hasta el cliente.	Software de SCM, Logística Just-in-Time	Chopra & Meindl (2016)
	Estrategia de producción	Administrar la fabricación de bienes o servicios.	Lean Manufacturing, Kanban	Skinner (1969)
	Estrategia de servicio al cliente	Proporcionar un excelente servicio al cliente para fomentar la lealtad	CRM, Encuestas de Satisfacción del Cliente	Zeithaml, Parasuraman, & Berry (1990)

**Nota.** Esta tabla representa conceptos de estrategia de diferentes enfoques.  
Fuente: Autor, 2023.

## 10.4. Planificación estratégica corporativa

La Planificación estratégica como proceso clave para el éxito de las compañías en el siglo XXI, ya que permite establecer objetivos claros, identificar oportunidades y desafíos, y diseñar planes de acción efectivos para alcanzarlos. En este sentido, varios autores han abordado la categoría de la planeación en las empresas, a continuación, se presentan algunas de sus contribuciones:

Peter Drucker (1954) afirmó que “Es un proceso perpetuo de tomar decisiones presentes conscientes de su efecto futuro. Es el proceso mediante el cual una organización se prepara para el futuro y trata de controlar su propio destino” (p.50).

Henry Mintzberg (1994) destacó que es un proceso complicado que debe involucrar tanto el análisis como la intuición y la creatividad, así como también esta debe ser flexible y adaptativa, y no una tarea rígida y burocrática.

“Es un proceso esencial para las organizaciones que quieren liderar la revolución empresarial y mantenerse a la vanguardia en su industria” (Hamel, 2000, p. 32).

Según Collins (2001) explica que la planeación estratégica es fundamental para el éxito a largo plazo organizacional y que ayuda a definir su propósito y su visión, a tomar decisiones coherentes y a enfocarse en lo que es importante.

Ansoff & McDonnell (2007) señalan que la planificación estratégica es importante para que la entidad donde pueda adecuarse a los cambios del medio ambiente empresarial y aprovechar las oportunidades que se presentan, y sugieren que la misma debe ser flexible y estar enfocada en la innovación.

Tenemos las principales deficiencias de la planificación estratégica corporativa: es la falta de ejecución efectiva de los planes. Según Mintzberg (1994) las organizaciones a menudo se centran demasiado en la enunciación de planes y descuidan la implementación. Esto puede deberse a una falta de comunicación clara y efectiva, o una falta de responsabilidad por parte de los partes de la organización.

Otro problema común es la falta de flexibilidad en la PE. Como señala Ruffa (2013) en un entorno empresarial en firme cambio, es esencial que las organizaciones sean competentes al adaptarse rápidamente a los nuevos contextos y ajustar sus planes en consecuencia. Si una organización se aferra a un plan obsoleto, puede perder oportunidades importantes o incluso enfrentar graves consecuencias.

Un tercer problema es la falta de conocimiento de la administración correcta de los recursos disponibles y las capacidades de la organización. Como señala Kaplan & Norton (2001) es importante que la PE sea realista y que se basa en una comprensión clara de lo dicho anteriormente en la organización. Si un plan es demasiado ambicioso o no tiene en cuenta los recursos disponibles, puede ser difícil de implementar y llevar a la frustración y el fracaso.

Un cuarto problema es que las estrategias deben ser dinámicas, flexibles y capaces de adaptarse a las cambiantes condiciones del entorno, pero muchas organizaciones tienden a ser demasiado rígidas en su enfoque estratégico (Grant, 2016).

La planeación estratégica puede ser inútil si no se implementa correctamente, en donde las organizaciones a menudo fallan en la ejecución de sus estrategias debido a al fallo de atención a los detalles y la falta de compromiso de los empleados (Kaplan & Norton, 2008).

Las organizaciones a menudo se centran en los resultados financieros y descuidan los intereses de otros stakeholders, como los trabajadores, clientes y la colectividad en general (público objetivo). Esta debe ser inclusiva y tener en cuenta a todas las partes interesadas (Freeman & McVea, 2016).

Las estrategias deben ser evaluadas periódicamente y ajustadas en consecuencia, pero muchas organizaciones no lo hacen. La falta de evaluación y ajuste puede llevar a la implementación de estrategias obsoletas o ineficaces (Hitt et al., 2017).

Para garantizar el éxito de la planificación estratégica en las organizaciones, es necesario centrarse en la implementación efectiva, ser

flexible y adecuarse rápidamente al entorno, y tener en cuenta los recursos y capacidades útiles.

Es primordial revisar varios modelos de PE (Planificación Estratégica) que han sido propuestos por diferentes autores, a continuación, se muestran algunos de los modelos referentes:

#### **10.4.1. Modelo de George A. Steiner**

El modelo de PE de George A. Steiner es un marco teórico que proporciona un enfoque estructurado y sistemático para desarrollar planes estratégicos (ver Figura 3).

El modelo de Steiner (1979) se compone de estos seis pasos:

**1. Diagnóstico de la situación actual:** Primero al realizar la PE es realizar un examen detallado de la situación de la entidad, el análisis de la competencia, el estudio del entorno externo y la valoración de las tendencias del mercado.

**2. Fijación de objetivos:** Una vez que se ha realizado un diagnóstico empresarial, el siguiente paso es establecer los objetivos que la organización pretende adquirir en el futuro.

**3. Formulación estratégica:** Después de establecer los objetivos, el siguiente paso es desarrollar una serie de estrategias que permitan a la entidad alcanzar sus objetivos. Las estrategias deben ser coherentes con la misión y los valores empresariales, y deben aprovechar sus fortalezas y oportunidades en la organización mientras se minimizan las debilidades y amenazas.

**4. Implementación de estrategias:** Luego de que se han formulado las estrategias, es ineludible implementarlas de manera efectiva. Esto involucra la asignación de recursos, establecer metas y objetivos más precisos, y desenvolver planes de acción concretos para cada estrategia. También se deben establecer métricas para evaluar el triunfo de la ejecución de las estrategias.

**5. Evaluación y control:** A medida que se implementan las estrategias, es importante evaluar regularmente su efectividad y controlar su progreso. Si las

estrategias no están produciendo los resultados deseados, es necesario hacer ajustes en el plan.

**6. Retroalimentación y ajuste:** Finalmente, es importante proporcionar retroalimentación a los sujetos de la organización y ajustar el plan según sea necesario. Esta retroalimentación admite a la organización formarse de su experiencia y mejorar su capacidad para desarrollar y ejecutar planes estratégicos efectivos.

**Figura 3.**

*Modelo resumido de George A. Steiner*



*Nota.* La figura representa el Modelo George A. Steiner. Tomado de Steiner (1979).

En sí, el modelo de Steiner es un instrumento útil para la gestión empresarial, ya que proporciona un marco estructurado para la planificación estratégica.

## 10.4.2. El Modelo de las 7S de Mckinsey

Es un marco de gestión utilizado para evaluar la eficacia organizacional en términos de siete elementos interconectados:

**1. Identificar los elementos del modelo:** Según Peters & Waterman (1982), el modelo de las 7S consta de siete elementos interconectados que son críticos para la eficacia organizacional.

**2. Evaluar la interrelación entre los elementos:** Los elementos del modelo de las 7S no pueden evaluarse de manera aislada, sino que deben ser considerados en relación unos con otros.

**3. Ajustar la coherencia de los elementos con la estrategia:** La relación entre los elementos y su estrategia es fundamental para el éxito organizacional. Como afirman Hamel & Prahalad (1994), la coherencia entre la estrategia y los demás elementos del modelo de las 7S es crucial para la efectividad organizacional.

**4. Identificar áreas de desajuste y necesidades de cambio:** La identificación de áreas de desajuste entre los elementos del modelo puede proporcionar información valiosa sobre las necesidades de cambio en la organización. Según Nadler & Tushman (1997), “la identificación de las áreas de desajuste es el primer paso para la identificación de necesidades de cambio”.

**5. Desarrollar planes de acción para el cambio:** Una vez identificadas las áreas de desajuste y las necesidades de cambio, es necesario desarrollarlos de forma concreta para poder abordarlas. Según Kotter (1996), “los planes de acción deben ser específicos, realistas y orientados a resultados”.

**6. Implementar los planes de acción:** Es una fase crítica del proceso de cambio. Según Cameron & Quinn (2011), la implementación exitosa de los planes de acción requiere una gestión cuidadosa y un seguimiento riguroso.

**7. Evaluar los resultados del cambio:** La evaluación de los resultados del cambio es fundamental para comprobar si se han alcanzado los objetivos

deseados. Según Burke & Litwin (1992), la evaluación debe incluir tanto medidas de resultados como de procesos para garantizar que se han logrado mejoras significativas y sostenibles.

**El modelo consta de siete elementos que se deben considerar:**

**Strategy (Estrategia):** se refiere a la dirección general y los planes de acción que una organización adopta para lograr sus objetivos.

**Structure (Estructura):** se refiere a cómo se organiza la empresa, incluyendo la división de trabajo y la jerarquía de autoridad.

**Systems (Sistemas):** se describe como los procesos y procedimientos que se utilizan para llevar a cabo el trabajo de la empresa.

**Staff (Personal):** se trata de los empleados y su capacitación, experiencia y habilidades.

**Skills (Habilidades):** se describe a las destrezas y aptitudes necesarias para realizar el trabajo.

**Style (Estilo):** se refiere a la cultura y el estilo de liderazgo de la organización.

**Shared values (Valores compartidos):** se trata a los valores y principios que comparten los stakeholders y que influyen en su comportamiento.

En síntesis, es un instrumento útil para evaluar y mejorar la efectividad de una organización al considerar todos estos elementos de manera integrada.

### **10.4.3. Modelo de Gary Hamel y CK Prahalad**

Propuesto por se orienta en desarrollar las competencias centrales de una entidad (ver Figura 4). Este modelo está formado por los siguientes pasos (Hamel & Prahalad, 1994):

**1. Caracterización de las competencias centrales:** El primer es identificar las competencias centrales (Core competencias).

Para identificar estas competencias, es necesario analizar los recursos, habilidades de la empresa y determinar cuáles son los que le dan una ventaja competitiva.

**2. Evaluación de las oportunidades y amenazas:** El segundo paso es evaluar las oportunidades y amenazas del entorno.

Esto implica analizar el mercado, la competencia, las tendencias y otros factores externos que pueden afectar a la empresa.

La evaluación de estas permite a la empresa determinar si sus competencias centrales son relevantes y si necesita desarrollar nuevas competencias para producir las oportunidades.

**3. Identificación de objetivos estratégicos:** El tercer donde. estos deben ser coherentes con las competencias centrales.

**4. Desarrollo de planes de acción:** El cuarto paso es crear planes de acción para conseguir los objetivos estratégicos identificados.

Estos planos deben ser coherentes con las competencias centrales de la empresa y con las oportunidades y amenazas identificadas.

Los planes deben incluir actividades específicas, responsabilidades y plazos para su implementación.

**5. Implementación y seguimiento:** El quinto y último paso es implementar los planes y realizar un alcance de su progreso; debe ser coherente con las competencias centrales de la empresa.

El seguimiento permite a la empresa determinar si los planes de acción están siendo efectivos y si es necesario hacer ajustes.

#### Figura 4.

#### Modelo de Gary Hamely y CK Prahalad



*Nota.* La figura representa el modelo de Gary Hamely y CK Prahalad. Tomado de Hamel & Prahalad (1994).

En resumen, el modelo de PE planteado por Gary Hamel & CK Prahalad se enfoca en identificar y desarrollar las competitividades céntricas de la empresa para lograr una ventaja distintiva.

Desde entonces, ha sido considerablemente utilizada por las organizaciones y académicos para analizar y desarrollar estrategias empresariales.

#### 10.4.4. Modelo de Mintzberg

Es un enfoque que busca integrar la estrategia y la acción a través de la colaboración de variadas partes interesadas (ver figura 5). A continuación, se refiere el proceso (Mintzberg, 1994):

**1. Identificación de la situación actual:** Es la personalización de la situación actual de la entidad.

Esto implica recopilar y analizar todo sobre el entorno, la competencia y los recursos internos de la empresa.

En este paso, se debe utilizar fuentes confiables de información y técnicas de investigación adecuadas

**2. Personalización de las oportunidades y amenazas:** Una vez que se ha recopilado la indagación necesaria.

El siguiente paso es identificar las oportunidades y amenazas que enfrentan y estas deben evaluarse en términos de su probabilidad de ocurrencia y su impacto.

**3. Definición de la misión, visión y objetivos:** El tercer paso en el modelo de Mintzberg, establecer la razón de ser de una entidad, su propósito y los productos que la guían.

La misión debe ser clara, concisa y coherente con la visión y los objetivos organizacionales.

**4. Análisis interno:** El siguiente paso es valorar los recursos y competencias internas de la empresa.

**5. Definición de la estrategia:** La estrategia debe ser coherente con la misión y los objetivos de la organización, y debe basarse en el análisis interno y externo.

**6. Implementación de la estrategia:** Debe ser cuidadosamente planificada y monitoreada para asegurar que se logren los resultados esperados.

**7. Evaluación y control:** El último paso en el modelo de Mintzberg es el seguimiento de los resultados, la individualización de las desviaciones y la toma de medidas correctivas.

La valoración y control deben ser continuos para asegurar que la estrategia se ajuste a los cambios actuales.

**Figura 5.**  
*Modelo de Mintzberg*



*Nota.* La figura representa el modelo de Mintzberg. Tomado de Mintzberg (1994).

#### **10.4.5. Modelo de Porter sobre Planeación Estratégica**

Propuso un modelo de PE basado en la identificación de las cinco fuerzas que influyen en la explotación en la que opera la empresa (Porter, 2008).

**Este modelo, actualizado en 2008, consigna de dos partes:** la primera parte describe las cinco fuerzas que establecen la estructura competitiva de un mercado y la segunda parte es la cadena de valor que

describe las actividades de una empresa y cómo estas crean valor. El proceso para implementar este modelo (ver figura 6) se puede analizar siguiendo los siguientes pasos (Porter, 2008):

**1. Identificar las cinco fuerzas:** Incluyen la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes y la intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes.

**2. Valorar las cinco fuerzas:** Una vez que se han identificado las cinco fuerzas, es importante evaluar su impacto en la empresa.

Cada una de las fuerzas puede tener un impacto diferente en la empresa, por lo que es importante evaluarlas individualmente.

**3. Asemejar las actividades de la cadena de valor:** Describe las actividades que empresa lleva a cabo para crear valor para el cliente. Es importante estas actividades para poder entender cómo la empresa puede mejorar su eficiencia y reducir costos.

**4. Analizar las actividades de la cadena de valor:** Una vez que se han reconocido las actividades de la cadena de valor, es importante analizarlas para identificar áreas en las que se puede optimizar la eficacia y dominar los costos.

**5. Desarrollar una estrategia de cadena de valor:** La estrategia de cadena de valor puede incluir mejoras en la eficiencia de las acciones,.

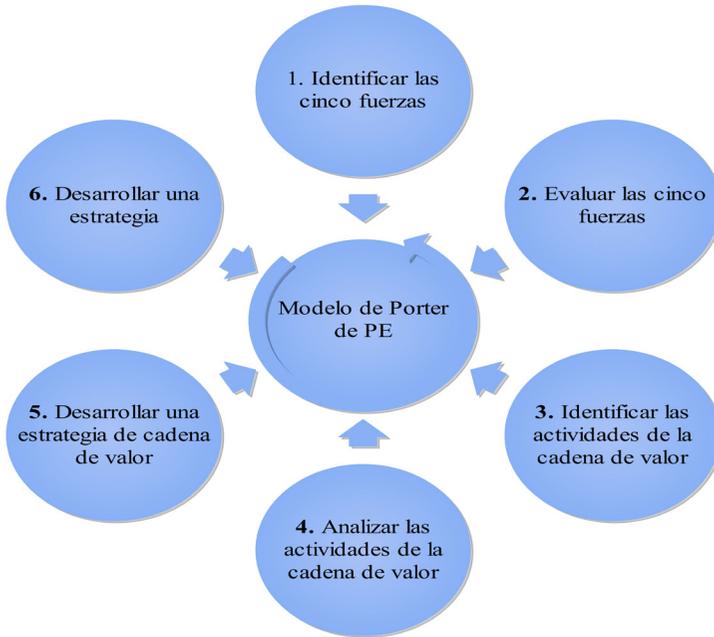
La exclusión de actividades que no crean valor o la externalización de actividades que se pueden realizar de manera más eficiente por terceros.

**6. Desarrollar una estrategia:** Una vez que se han evaluado las cinco fuerzas y se ha analizado la cadena de valor, se puede desarrollar una estrategia para la empresa.

La estrategia puede incluir cambios en la oferta de productos o servicios, cambios en la distribución de costos en la forma en que se compiten.

**Figura 6.**

*Modelo de Porter de Planeación estratégica*



*Nota.* La figura incorpora el modelo de Michael Porter. Tomado de Porter (2008).

En conclusión, el modelo de planeación estratégica de Porter es un proceso sistemático que ayuda a las empresas a desarrollar estrategias competitivas efectivas. Identificar las cinco fuerzas y analizar las acciones de la cadena de valor son pasos críticos en el proceso de desarrollo de una estrategia competitiva efectiva.

#### **10.4.6. Modelo de Bateman y Snell**

Este modelo de PE consta de cinco pasos (Flores & Gómez, 2008):

**1. Análisis del entorno:** en este paso se identifican las oportunidades y amenazas, se deben analizar factores como la competencia, los cambios tecnológicos, los cambios en la regulación, las tendencias demográficas.

**2. Análisis interno:** contiene la evaluación de la fuerza laboral, las capacidades tecnológicas, los recursos financieros y la cultura organizacional.

**3. Formulación de estrategias:** en este paso se desarrollarán objetivos y estrategias para lograrlos.

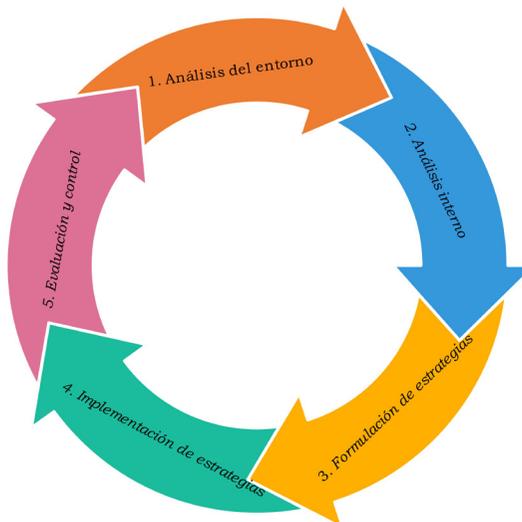
Se deben identificar y evaluar diferentes opciones estratégicas, teniendo en cuenta la misión y visión empresarial, como también sus fortalezas y debilidades.

**4. Implementación de estrategias:** se implementan las estrategias elegidas. Esto incluye la provisión de inversiones, la definición de compromisos y la creación de planes de acción detallada.

**5. Evaluación y control:** se monitorean los resultados de las estrategias implementadas y se toman las medidas correctivas si es necesario.

**Figura 7.**

*Modelo de Bateman y Snell*



*Nota.* La figura representa el modelo de Bateman y Snell. Tomado de Flores & Gómez, (2008).

En síntesis, el modelo de planificación estratégica de Bateman & Snell (ver Figura 7) se centra en la observación cuidadosa interno y externo de una entidad.

La formulación de objetivos y estrategias adecuadas, la implementación efectiva de esas estrategias y la evaluación continua para asegurar el éxito de la organización.

#### **10.4.7. Modelo de Fred R. David**

Es muy utilizado en la planificación estratégica de una empresa (ver figura 8). Este modelo consta de siete pasos (David, 2017):

**1. Determinación de la misión, visión y valores de la empresa:** Se busca definir la razón de ser de la empresa, su propósito, así como su visión y valores, en donde la misión de una empresa describe el negocio en el que se encuentra y los clientes a los que atiende, mientras que la visión describe lo que la empresa tiene su expectativa lograr en el futuro.

**2. Análisis del entorno:** Busca conocer las tendencias y fuerzas que afectan el desarrollo de la empresa.

**3. Análisis interno de la empresa:** Busca conocer las capacidades y recursos con los que cuenta la empresa y cómo pueden ser utilizados para lograr sus objetivos.

**4. Personalización de las opciones estratégicas:** En este paso se identifican las diferentes opciones estratégicas que la empresa puede seguir para alcanzar sus objetivos.

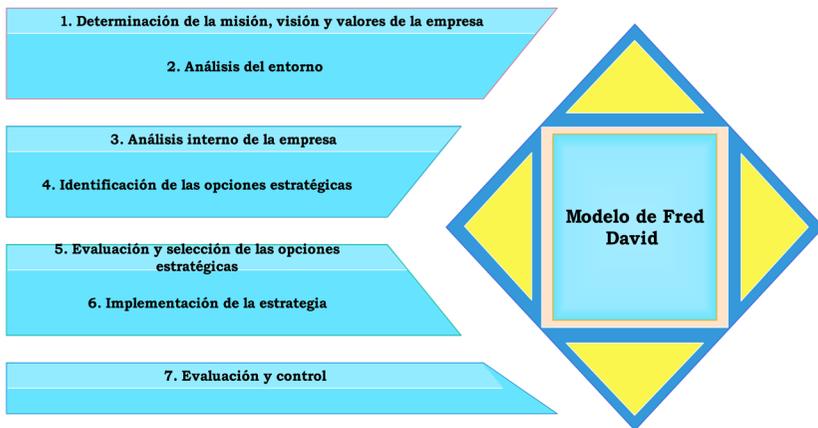
**5. Evaluación y selección de las opciones estratégicas:** En este paso se evalúan las diferentes opciones estratégicas y se selecciona la que mejor se adecúa a los objetivos organizacionales.

**6. Implementación de la estrategia:** En este paso se implementa la estrategia seleccionada, lo que implica asignar recursos y poner en acción los planes operativos necesarios.

**7. Evaluación y control:** En este paso se evalúa y se controla el progreso de la implementación de la estrategia para asegurarse de que se están alcanzando lo prevista en la PE.

**Figura 8.**

*Modelo de Fred David*



*Nota.* La figura representa el modelo de Fred David de PE. Tomado de David (2017).

En síntesis, el modelo de PE de Fred R. David (ver Figura 9) es una herramienta importante para las entidades en la formulación de estrategias para cumplir lo planificado. Cada fase tiene su propia importancia para el éxito del proceso de planificación estratégica.

#### **10.4.8. Entorno en los Modelos de Negocios**

Son una representación en que las empresas generan ventas y maximizan su rentabilidad. En otras palabras, podemos decir que es la estrategia que un negocio utiliza para crear valor y generar dinero.

##### **10.4.8.1 Modelo de negocio CANVAS**

Es una herramienta visual que da soporte a los emprendedores a desplegar y proyectar su modelo de negocios de manera sistemática.

Según Osterwalder & Pigneur (2010), este modelo se forma a través de nueve bloques.

(Ver Figura 9) que representan las principales áreas de un negocio.

**Figura 9.**

*Modelo Business CANVAS*



*Nota.* La figura representa el Modelo Business CANVAS. Tomado de Osterwalder (2017).

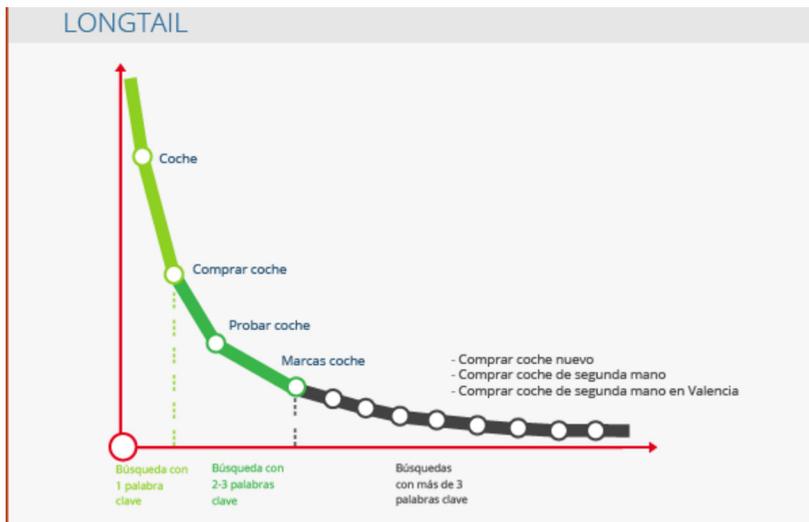
**10.4.8.2. Modelo de negocios de la larga cola (Long Tail)**

Consiste en brindar una extensa complejidad de bienes de nicho para satisfacer las necesidades de un contiguo mezclado de clientelas. Anderson (2006).

Sustenta que la disponibilidad de plataformas en línea, como Amazon y Netflix.

Ha reconocido que los mercados ofrezcan un gran importe de bienes.

**Figura 10.**  
*Modelo Long Tail*



*Nota.* La figura representa el Modelo Long Tail. Tomado de Anderson (2006).

### 10.4.8.3. Modelo de negocios Freemium de Chris Anderson

Se fundamenta en ofrecer servicios básicos de manera gratuita y cobrar por características o servicios adicionales. Según Anderson (2009), este modelo es adecuado para empresas que pueden proporcionar servicios digitales, como software, aplicaciones y servicios en línea.

El objetivo de la versión gratuita es atraer a un gran número de usuarios y aumentar la base de usuarios. Esto ayuda a crear una comunidad de usuarios leales que pueden ayudar a difundir la palabra sobre el producto o servicio.

La versión premium, por otro lado, ofrece características avanzadas y una experiencia de usuario mejorada que justifica el costo adicional. Además, los clientes que pagan por la versión premium contribuyen a la generación de ingresos para la empresa.

El modelo Freemium ha sido utilizado con éxito por muchas empresas, incluyendo servicios en línea como Dropbox, LinkedIn y Spotify. Es importante tener en cuenta que, para que este modelo sea efectivo, la versión gratuita debe ofrecer suficiente valor para atraer a los usuarios y la versión premium debe ofrecer características y beneficios que justifiquen el costo adicional.

### **10.5 . Ventaja competitiva empresarial**

La competencia se define de laguna manera como la rivalidad entre dos o más personas o grupos que buscan alcanzar metas o beneficios, según Sobrino (2014).

Este fenómeno se manifiesta en el ámbito empresarial, siendo una dinámica que no tiene lugar entre países o ciudades, ya que estas últimas simplemente sirven como ubicaciones geográficas para las empresas que compiten entre sí, según Krugman (1994).

En cuanto a la competitividad, se concibe como la capacidad de las empresas o individuos para desarrollar ventajas competitivas que les permitan destacarse en su entorno y diferenciarse de sus competidores.

La competitividad es crucial para el desarrollo monetario a largo plazo, ya que impulsa la innovación, la productividad y la prosperidad a nivel nacional. Se ha vuelto cada vez más importante debido a los cambios en las estructuras del mercado y las oportunidades y desafíos que trae consigo la globalización.

La competitividad se mide a nivel global a través del Índice de Competitividad Global (GCI) del Foro Económico Mundial. Este índice evalúa factores como indicadores macroeconómicos, gestación tecnológica y capacidad de innovación para valorar la capacidad de un país para competir en la economía global (World Economic Forum, 2021).

Además, el GCI evalúa el papel de las secciones tanto público y privado en la creación de competitividad nacional, destacando la importancia

de la inversión gubernamental en la creación de un entorno propicio para la competitividad.

Las empresas pueden desarrollar características distintivas para mejorar su competitividad centrándose en estrategias como la gestión de la calidad total, los enfoques centrados en el cliente y la innovación. Además, Porter (1999) sugiere que las sociedades pueden establecer una ventaja con el uso del liderazgo en costos o estrategias de diferenciación.

Además, adoptar la responsabilidad y la calidad como valores fundamentales también puede contribuir a la supervivencia a largo plazo y a la ventaja competitiva de una empresa. Es importante señalar que estas características distintivas deben desarrollarse dentro de los límites de la competencia y con un enfoque en el desempeño y la sostenibilidad a largo plazo. En términos de desarrollar características distintivas, es crucial que las empresas consideren factores externos como la concentración del mercado, la diferenciación de productos, los precios internacionales y la infraestructura regional, además de los factores internos.

Al considerar estos factores, las empresas pueden crear una propuesta de valor única que las distinga de sus competidores y, en última instancia, mejore su competitividad.

La responsabilidad corporativa favorece a la ventaja competitiva de una empresa al mejorar su imagen pública, aumentar la lealtad de sus clientes y posicionar a la empresa como una organización responsable y confiable (Brenson y López, 1995).

Aceptar la responsabilidad como un valor fundamental puede conducir a mayores niveles de satisfacción y productividad de los empleados, contribuyendo en última instancia a la competitividad de la empresa. Además, es más probable que una empresa responsable genere confianza y credibilidad entre las partes interesadas internas y externas, lo que puede conducir a una clara ventaja competitiva en el mercado.

Además, la responsabilidad corporativa también puede conducir al desarrollo de ventajas competitivas únicas y no tradicionales, que consientan a la

empresas sobrevivir y prosperar en un entorno empresarial que cambia rápidamente. Al internalizar el valor de la responsabilidad, una empresa puede crear una imagen corporativa saludable que la distinga de sus competidores y, en última instancia, contribuya a su ventaja competitiva.

Estos enfoques posibilitan a las organizaciones la creación de ventajas competitivas, las cuales, si son implementadas eficientemente, se convierten en estrategias conducentes al éxito empresarial, según indican (García Ochoa Mayor y Bajo Davó, 2015).

La ventaja competitiva que distingue un producto o servicio de una empresa respecto a los de otras organizaciones, donde Porter (2010) contribuyó significativamente al definir este concepto y explicar cómo se genera mediante un proceso estratégico.

Desde la perspectiva de Aceves (2004), la ventaja competitiva permite que un negocio se posicione exitosamente hacia los clientes al superar a sus rivales. Debe ser algo que la empresa posea siempre, que sea importante para el cliente y que no sea fácil de imitar. Villareal (2012) agrega que la ventaja competitiva surge de estrategias empresariales impulsadas por la empresa.

El adelanto de una ventaja competitiva se basa en los recursos, que comprenden tanto los tangibles como los intangibles en términos de cantidad y calidad. En cuanto a las capacidades o competencias, según Illera (2005), estas se definen por tres elementos: lo que la empresa quiere hacer, lo que sabe hacer y lo que puede hacer.

## **11. Actividad de aprendizaje**

1. Desarrolla un proyecto de vida que abarque un período de cinco años, en el cual establezcas los activos que aspiras adquirir. Además, elabora un presupuesto mensual detallado que incluya ingresos, gastos, inversiones y posibles préstamos, con el objetivo de alcanzar tus metas a lo largo de unos cinco años.

2. En la página Encontrará un resumen de la gestión del conocimiento en concreto con el Know how. Realizar un mapa mental.

3. Escriba un ensayo que resuma y explique las principales modelos de Planeación en las empresas.

4. Realizar un organizador gráfico del resumen del artículo Sun Tzu y el arte de los negocios. Seis principios estratégicos para gerentes. Por Mark McNeilly.

5. Los meses de enero y marzo de 20XX, la Empresa Su automóvil al Día, Ltda., planifica vender 100 juegos de cobertores de automóviles a un precio unitario de \$15 por juego. Empezando el 1 de enero, el negocio cuenta actualmente en su inventario con 20 juegos de cobertores, a un costo de \$75 cada uno. Se presenta la fabricación de 90 juegos con estos costos y gastos.

M. P. D: \$5100

M. O. D: \$2400

Costos indirectos de fabricación: 25% del costo de M.O.D.

El negocio maneja el sistema de inventario por el método PEPS, para valorar sus inventarios. Los gastos de venta, están a un 20% de las ventas y se tiene expectativa que los gastos administrativos se aumenten en un 30% con respecto al año anterior, los cuales escalaron a \$150.

## 12. Autoevaluación

### 1. ¿Cuál es el propósito principal de la planeación en una empresa?

- a) Mejorar la eficiencia
- b) Establecer metas y objetivos
- c) Tomar decisiones retrospectivas
- d) Analizar el pasado

### 2. ¿Quién es considerado el padre de la administración científica y abogaba por la aplicación de métodos científicos para perfeccionar la eficiencia en la industria?

- a) Peter Drucker
- b) Enrique Fayol
- c) Federico Taylor
- d) Henry Mintzberg

**3. ¿Qué implica el paso de “Identificación de necesidades” en el proceso de planificación?**

- a) Desarrollar estrategias
- b) Analizar la situación actual y establecer prioridades
- c) Evaluar el progreso hacia los objetivos
- d) Implementar y ejecutar planos

**4. ¿Quiénes son generalmente responsables de la planificación estratégica en una organización?**

- a) Gerentes de nivel medio
- b) Supervisores
- c) Alta dirección y CEO
- d) Junta Directiva

**5. ¿En qué se enfoca la planificación táctica?**

- a) Objetivos a largo plazo y asignación de recursos
- b) Ejecución diaria de operaciones y asignación específica de recursos
- c) Desarrollo de estrategias detalladas
- d) Análisis del entorno interno y externo

**6. ¿Cuál es una función clave de la planeación en una organización?**

- a) Implementar y ejecutar
- b) Establecer indicadores de rendimiento
- c) Evaluar y retroalimentar
- d) Todas las anteriores

**7. ¿Qué implica la función de “Asignar recursos” en el proceso de planificación?**

- a) Definir metas y resultados deseados
- b) Desarrollar enfoques estratégicos
- c) Identificar y asignar los recursos necesarios para ejecutar aviones
- d) Evaluar el entorno interno y externo

**8. ¿Cuál es un elemento esencial en la estructura del proceso de planeación?**

- a) Implementación
- b) Identificación de necesidades
- c) Seguimiento y control
- d) Analizar la situación

**9. ¿Qué implica la función de “Formular estrategias” en el proceso de planificación?**

- a) Crear planos detallados
- b) Desarrollar acciones estratégicas para alcanzar objetivos
- c) Establecer indicadores de rendimiento
- d) Evaluar y retroalimentar

**10. ¿Cuál es la importancia de la retroalimentación en el proceso de planificación?**

- a) Mejorar los procesos de planificación futuros
- b) Identificar desviaciones
- c) Aprender de las experiencias
- d) Todas las anteriores

**11. ¿En qué se enfoca la planeación táctica?**

- a) Establecer la visión a largo plazo
- b) Traducir planes estratégicos en acciones concretas a corto y mediano plazo
- c) Planificación detallada de actividades operativas
- d) Desarrollar la misión de la organización

**12. ¿Cuál es la característica principal de la planeación operativa?**

- a) Enfocarse en el corto y mediano plazo
- b) Desarrollar planos tácticos
- c) Traducir planes estratégicos en acciones concretas
- d) Concentrarse en acciones específicas a corto plazo en áreas específicas

**13. ¿En qué nivel jerárquico se desarrolla la planeación estratégica de más alto nivel?**

- a) Nivel Operativo
- b) Nivel Táctico
- c) Nivel Estratégico
- d) Nivel Empresarial

**14. ¿Cuál es el principio que destaca que los aviones deben adaptarse a los cambios en el entorno empresarial?**

- a) Principio de contribución a objetivos
- b) Principio de la precedencia de la planificación
- c) Principio de la flexibilidad
- d) Principio de la eficiencia de los aviones

**15. ¿Cómo se relacionan la planificación y el presupuesto en una organización?**

- a) El presupuesto precede a la planificación
- b) La planificación asigna recursos financieros
- c) El presupuesto establece objetivos a corto plazo
- d) Ambos son enfoques independientes de gestión

**16. ¿Cuál de las siguientes estrategias se considera una forma de establecer una ventaja competitiva según Porter?**

- a) Internacionalización
- b) Liderazgo en costos
- c) Fusiones y adquisiciones
- d) Publicidad agresiva

**17. Según el enfoque de Aceves, ¿qué característica es esencial para que una ventaja competitiva sea sostenible?**

- a) Facilidad de imitación
- b) Relevancia para el cliente
- c) Temporalidad
- d) Dependencia de la tecnología

**18. ¿Cuáles uno de los factores externos que las empresas deben considerar al desarrollar una propuesta de valor única para mejorar su competitividad?**

- a) Tamaño del mercado
- b) Historia corporativa
- c) Número de empleados
- d) Estructura organizativa

**19. ¿Cómo puede contribuir la responsabilidad corporativa a la ventaja competitiva de una empresa según Brenson y López?**

- a) Reducción de productividad
- b) Desarrollo de productos exclusivos
- c) Mejora de la imagen pública
- d) Aumento de competidores

**20. Según Porter, ¿dónde se encuentra la ventaja competitiva de una empresa?**

- a) En la publicidad
- b) En las actividades específicas de la empresa
- c) En la ubicación geográfica
- d) En el tamaño del mercado

### 13. Evaluación final

La evaluación final se realizará de forma presencial, el mismo que contemplará 10 preguntas de la unidad.

### 14. Solucionario de las autoevaluaciones

1. b	2. c	3. b	4. c	5. b	6. d	7. c	8. b	9. b	10. d
11. b	12. d	13. c	14. c	15. b	16. b	17. b	18. a	19. c	20. b

### 15. Glosario

**Cadena de Valor:** Guía que examina las acciones internas de una empresa para identificar fuentes de ventaja competitiva.

**Competencia:** Rivalidad entre dos o más personas o grupos que buscan alcanzar metas o beneficios en el ámbito corporativo.

**Competitividad:** Capacidad de las empresas o individuos para desarrollar ventajas competitivas que les permitan destacarse en su entorno y diferenciarse de sus competidores.

**Diferenciación:** Habilidad que busca enfatizar los bienes o servicios de una entidad mediante tipologías únicas y valiosas para los clientes.

**Estrategia:** Viene del griego “strategos”, que simboliza el arte del general. En el ámbito empresarial, se refiere a planes y acciones para lograr objetivos. Diferentes autores proponen perspectivas como posición, perspectiva, océano azul, plan, modelo de negocio, innovación, adaptación y patrón.

**Estrategia de océano azul:** Estrategia que busca crear nuevos mercados sin competencia, en lugar de competir en mercados existentes.

**Estrategia de Precios:** Enfoque táctico que establece los precios de los productos de manera competitiva en el mercado.

**Índice de Competitividad Global (GCI):** Herramienta del Foro Económico Mundial que valora la capacidad de un país para competir en la economía global, considerando factores como indicadores macroeconómicos, volumen del mercado y capacidad de innovación.

**Liderazgo en Costos:** Estrategia empresarial según la cual una empresa busca ser el productor más eficiente en términos de costos en su industria.

**Modelo de Negocios:** Descripción de cómo una empresa crea, entrega y captura valor

**Planeación:** Proceso sistemático de anticipación y toma de decisiones que implica establecer metas, determinar y asignar recursos para alcanzar resultados deseados.

**Planeación Operativa:** Enfoque en la planificación detallada de actividades y procesos a corto plazo en áreas específicas de la empresa. Implica la asignación de recursos y la coordinación de tareas para alcanzar objetivos operativos diarios o semanales.

**Planeación Táctica:** Enfoque en el corto y mediano plazo para traducir los planos estratégicos en acciones concretas.

**Presupuesto:** Herramienta financiera derivada de la planificación que asigna recursos monetarios para llevar a cabo las actividades planificadas.

**Propuesta de Valor:** Características distintivas de una empresa que la diferencian de sus competidores y crean un atractivo único para los clientes.

**Responsabilidad Corporativa:** Compromiso de una empresa hacia prácticas éticas, sostenibilidad ambiental y responsabilidad social, contribuyendo a mejorar la imagen pública y la lealtad de los clientes.

**Ventaja Competitiva:** Posición superior de una empresa basada en diferenciación, liderazgo en costos o en operaciones en un nicho de mercado privilegiado, contribuyendo al éxito empresarial.

## 16. Referencias bibliográficas

- Aceves, V. D. (2004). Dirección estratégica. McGraw-Hill
- Ackoff, R. L. (1981). Creating the Corporate Future. John Wiley & Sons.
- Anderson, C. (2006). The long tail: Why the future of business is selling less of more. Hyperion.
- Anderson, C. (2009). Free: The future of a radical price. Random House.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for Diversification. Harvard Business Review. 113-124.
- Ansoff, H. I. (1965). Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. McGraw-Hill.
- Ansoff, H. I. (1980). Strategic issue management. Strategic Management Journal, 1(2), 131-148.
- Ansoff, H. I. (1991). Critique of Henry Mintzberg's 'The design school: reconsidering

the basic premises of strategic management'. *Strategic Management Journal*, 12(6), 449-461.

– Ansoff, H. I. & McDonnell, E. J. (2007). *Implanting strategic management* (3rd ed.). Prentice Hall.

– Argyris, C. & Schön, D. (1996). *Organizational learning*. Reading, Addison Wesley.

– Barney, J. B. (2007). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (3rd ed.). Pearson Education, Inc.

– Barney, J. B. & Hesterly, W.S. (2019). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (6th ed.). Pearson.

– Beer, M. & Eisenstat, R. A. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, 41(4), 29-40.

– Bowersox, D.J. & Closs, D.J. (2019). *Logistical Management: The Integrated Supply Chain Process* (5th ed.). McGraw-Hill.

– Brenson, L. y López, M. (1995). Responsabilidad Corporativa y Ventaja Competitiva. *Revista de ética empresarial*, 14(10), 741-753.

– Burbano Ruiz, J. (2011). *Presupuestos. Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de recursos*. (4ª ed.). McGraw-Hill.

– Burke, W. W. & Litwin, G. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18(3), 523-545.

– Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.

– Cárdenas y Nápoles, R. (2002). *Presupuestos Teoría y Práctica*. Mc. Graw Hill.

– Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. MIT press.

– Chopra, S., & Meindl, P. (2016). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation* (6th ed.). Pearson.

– Collins, J. (2001). *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*. HarperCollins.

– Daft, R. L. & Marcic, D. (2009). *Introducción a la Administración* (6ª ed.). Cengage Learning.

– David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14ª ed.). Pearson.

– David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases*. Pearson.

– David, F. R., & David, M. E. (2020). *Strategic management: A competitive advantage approach, Concepts and cases* (17th ed.). Pearson Education Inc.

– Deming, W.E. (1986). *Out of the Crisis*. MIT Press.

- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Row.
- Drucker, P. (1994a). *La Sociedad Post-Capitalista*. Editorial Norma.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. Pitman Publishing.
- Flores, M. C. & Gómez, D. O. (2008). Algunos modelos de planeación. *Revista Ciencia Administrativa*, 34, 23-58.
- Freeman, R. E. & McVea, J. (2016). A stakeholder approach to strategic management. In J. B. Barney & J. Hesterly (Eds.), *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (pp. 27-46). Pearson.
- Freedman, L. (2013). *Strategy: A history*. Oxford University Press.
- Gallardo Hernandez, J. (2012). *Administración estratégica*. Alfaomega Grupo Editor.
- García-Ochoa, M., Bajo, N. P. y Roux, F. (2015). Ventajas competitivas de las empresas de telefonía móvil en América Latina. Análisis desde la perspectiva de los grupos estratégicos. *El Trimestre Económico*, 89-116.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis* (9th ed.). John Wiley & Sons Ltd.
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135-144.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Harvard Business Review Press.
- Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. Harvard Business Press.
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). *Strategic management: Theory & cases: An integrated approach*. Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic management: Concepts and cases: Competitiveness and globalization*. Cengage Learning.
- Illera, L. E. (2005). *Política empresarial. Línea de dirección y estrategias*. Mayol Ediciones.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2014). *Exploring strategy: text and cases*. Pearson.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2005). *Estrategia del océano azul: cómo crear un espacio de mercado sin competencia y hacer que la competencia sea irrelevante*. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Press.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Fundamentos de marketing* (11ª ed.). Pearson.
- Koontz, H. & Weihrich, H. (2006). *Essentials of management: an international*

perspective (12th ed). Tata McGraw-Hill.

– Kotler, P. & Keller, K.L. (2015). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.

– Krugman, P. (1994). *Competitiveness: a Dangerous Obsession*. *Oxford Review of Economic Policy*, 28-44.

– Lampel, J., Mintzberg, H., & Ahlstrand, B. (2009). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Jungles of Strategic Management* (2nd ed.). Pearson Education.

– Lorange, P. & Vancil, R. F. (1977). *Strategic planning systems*. Prentice-Hall.

– Malone, T.W. (2011). *The future of work: How the new order of business will shape your organization, your management style, and your life*. Harvard Business Press.

– McFarlan, F. W., & McKenney, J. L. (1983). *Corporate information systems management: The issues facing senior executives*. Addison-Wesley.

– McFarlan, F. W. (1984). *Information technology changes the way you compete*. *Harvard Business Review*, 62(3), 98-103.

– Markides, C. (2013). *Game-Changing Strategies: How to Create New Market Space in Established Industries*. Jossey-Bass.

– Mauborgne, R. A. & Kim, W. C. (2005). *La estrategia del océano azul*. *Harvard Business Review*, 131(1), 22-31.

– Mendoza Roca, C. (2004). *Presupuestos para empresas de manufactura*. Universidad del Norte.

– Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press

– Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). *Of strategies, deliberate and emergent*. *Strategic management journal*, 6(3), 257-272.

– Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*. Free Press.

– Mintzberg, H. (2017). *Crafting strategy*. In *The Aesthetic Turn in Management*. 477-486.

– Monroe, K. (2003). *Pricing: Making Profitable Decisions* (3rd ed.). McGraw-Hill Education.

– Nadler, D. A. & Tushman, M. L. (1997). *Competing by design: The power of organizational architecture*. Oxford University Press.

– Nonaka, I. & Takeuchi, H. (2011). *The wise leader*. *Harvard business review*, 89(5), 58-67.

– Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley.

– Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. The Free Press.

- Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., & Choudary, S. P. (2016). Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you. Norton & Company.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. (1980). Structure is not organization. *Business horizons*, 23(3), 14-26.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (1996). ¿Que es Estrategia?. *Harvard Business Review*, Nov/Dec 1996.
- Porter, M. E. (2010). Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Pirámide.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
- Prahalad, C.K. & Bettis, R.A. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7(6), 485-501. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070602>
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
- Reeves, M., Levin, S., & Ueda, D. (2016). The biology of corporate survival. *Harvard Business Review*, 94(1), 47-55. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.17594.59844>
- Ries, A. & Trout, J. (1986). *Positioning: The Battle for Your Mind*. McGraw-Hill.
- Ries, E. (2011). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Deusto.
- Rincón, C. (2011). *Presupuestos empresariales*. Ecoe Ediciones.
- Robbins, S.P., Coulter, M., & DeCenzo, D.A. (2017). *Fundamentos de administración* (10ª ed.). Pearson Educación.
- Ruffa, S. A. (2013). La flexibilidad en la planificación estratégica. *Harvard Business Review*.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Harvard University Press.
- Senge, P. M. (1990). *The art and practice of the learning organization*.
- Skinner, W. (1969). Manufacturing: Missing Link in Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, 47(3), 136-145.
- Smith, W. (1956) Product Differentiation and Market Segmentation as

Alternative Marketing Strategies. *Journal of Marketing*, 21, 3-8. <https://doi.org/10.2307/1247695>

– Sobrino, J. (2014). Competitividad y ventajas competitivas: revisión teórica y ejercicio de aplicación a 30 ciudades de México. *Estudios Demográficos y Urbano*, 311-361.

– Steiner, G. A. (1979). *Strategic planning: What every manager must know*. Free Press.

– Stoner, J. A. F. & Freeman, R. E. (2016). *Administración (9a ed.)* Pearson Educación.

– Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.

– Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.

– Thompson, A. A. & Strickland, A. J. (1997). *Strategic management: concepts and cases*. McGraw-Hill.

– Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2018). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage: Concepts and cases*. McGraw-Hill Education.

– Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2020). *Administración estratégica: conciencia global*. McGraw-Hill.

– Tushman, M. L. & Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 439-465.

– Varadarajan, P. R. & Cunningham, M. (1995). Strategic Alliances: A Synthesis of Conceptual Foundations. *Journal of the Academy of Marketing Science*.

– Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2017). *Strategic management and business policy (Vol. 55)*. Pearson.

World Economic Forum (WEF) (2021). *The Global Competitiveness Report 2021*. World Economic Forum.

– Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations*. Free Press.



INSTITUTO SUPERIOR  
TECNOLÓGICO  
VICENTE LEÓN

---

# Guía

general de estudio  
de la **asignatura**

---

Julio 2024

ISBN: 978-9942-676-07-8



9 789942 676078