



Universidad Nacional Autónoma de México  
Facultad de Contaduría y Administración  
Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia

Licenciatura en Administración

# Técnicas, Enfoques y Temas Administrativos Contemporáneos



**Cuaderno de**

**actividades**



SUAYED



# COLABORADORES

## **DIRECTOR DE LA FCA**

Dr. Juan Alberto Adam Siade

## **SECRETARIO GENERAL**

L.C. y E.F. Leonel Sebastián Chavarría

-----

## **COORDINACIÓN GENERAL**

Mtra. Gabriela Montero Montiel  
Jefe de la División SUAyED-FCA-UNAM

## **COORDINACIÓN ACADÉMICA**

Mtro. Francisco Hernández Mendoza  
FCA-UNAM

-----

## **COAUTORES**

Mtro. David Urzua Vega  
Lic. Evelyn Arlette Brindis Foyo  
Lic. Eduardo Shiguera Merino Yoshioka  
Lic. Apolinar Basilio Galván  
Mtra. María de Lourdes Domínguez Morán  
Mtro. Roberto Campos Jiménez  
Lic. Juan Antonio Flandes Díaz

## **DISEÑO INSTRUCCIONAL**

Lic. Dayanira Granados Pérez

## **CORRECCIÓN DE ESTILO**

Mtro. Carlos Rodolfo Rodríguez de Alba

## **DISEÑO DE PORTADAS**

L.CG. Ricardo Alberto Báez Caballero  
Mtra. Marlene Olga Ramírez Chavero  
L.DP. Ethel Alejandra Butrón Gutiérrez

## **DISEÑO EDITORIAL**

Mtra. Marlene Olga Ramírez Chavero



## Contenido

Datos de identificación	6
Sugerencias de apoyo	7
Instrucciones para trabajar en el cuaderno de actividades	8
Objetivo general de la asignatura y temario oficial	10
<b>Unidad 1. Las técnicas o enfoques administrativos contemporáneos y las bases para su selección</b>	<b>11</b>
Objetivo particular y temario detallado	12
Actividad diagnóstica	13
Actividades de aprendizaje	14
Actividad integradora	15
Cuestionario de reforzamientos	16
Examen parcial de la unidad (autoevaluación)	17
Respuestas	20
<b>Unidad 2. Reingeniería</b>	<b>21</b>
Objetivo particular y temario detallado	22
Actividad diagnóstica	23
Actividades de aprendizaje	24
Actividad integradora	25
Cuestionario de reforzamientos	26
Examen parcial de la unidad (de autoevaluación)	27
Respuestas	28
<b>Unidad 3. Benchmarking</b>	<b>29</b>
Objetivo particular y temario detallado	30
Actividad diagnóstica	31
Actividades de aprendizaje	32
Actividad integradora	33
Cuestionario de reforzamientos	34
Examen parcial de la unidad (de autoevaluación)	35
Respuestas	36

<b>Unidad 4. Administración total de la calidad (Total Quality Management)</b>	<b>37</b>
Objetivo particular y temario detallado	38
Actividad diagnóstica	39
Actividades de aprendizaje	40
Actividad integradora	42
Cuestionario de reforzamientos	43
Examen parcial de la unidad (de autoevaluación)	44
Respuestas	45
<b>Unidad 5. Kaizen</b>	<b>46</b>
Objetivo particular y temario detallado	47
Actividad diagnóstica	48
Actividades de aprendizaje	49
Actividad integradora	51
Cuestionario de reforzamientos	52
Examen parcial de la unidad (de autoevaluación)	53
Respuestas	56
<b>Unidad 6. Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard)</b>	<b>57</b>
Objetivo particular y temario detallado	58
Actividad diagnóstica	59
Actividades de aprendizaje	60
Actividad integradora	64
Cuestionario de reforzamientos	65
Examen parcial de la unidad (de autoevaluación)	66
Respuestas	68
<b>Unidad 7. Administración de proyectos (Project Management)</b>	<b>69</b>
Objetivo particular y temario detallado	70
Actividad diagnóstica	71
Actividades de aprendizaje	72
Actividad integradora	73
Cuestionario de reforzamientos	74
Examen parcial de la unidad (de autoevaluación)	75
Respuestas	76



<b>Unidad 8. Adelgazamiento empresarial (Lean Management-Sistema Toyota)</b>	<b>77</b>
Objetivo particular y temario detallado	78
Actividad diagnóstica	79
Actividades de aprendizaje	80
Actividad integradora	81
Cuestionario de reforzamientos	82
Examen parcial de la unidad (de autoevaluación)	83
Respuestas	84
<b>Unidad 9. Gobierno corporativo</b>	<b>85</b>
Objetivo particular y temario detallado	86
Actividad diagnóstica	87
Actividades de aprendizaje	88
Actividad integradora	90
Cuestionario de reforzamientos	91
Examen parcial de la unidad (de autoevaluación)	92
Respuestas	94
<b>Unidad 10. Fusiones y adquisiciones</b>	<b>95</b>
Objetivo particular y temario detallado	96
Actividad diagnóstica	97
Actividades de aprendizaje	98
Actividad integradora	99
Cuestionario de reforzamientos	100
Examen parcial de la unidad (de autoevaluación)	101
Respuestas	102
<b>Unidad 11. Creación de escenarios y previsión de contingencias</b>	<b>103</b>
Objetivo particular y temario detallado	104
Actividad diagnóstica	105
Actividades de aprendizaje	106
Actividad integradora	108
Cuestionario de reforzamientos	109
Examen parcial de la unidad (de autoevaluación)	110
Respuestas	113



## DATOS DE IDENTIFICACIÓN

<b>Técnicas, Enfoques y Temas Administrativos Contemporáneos</b>		<b>Clave: 1527</b>
Plan: 2012		Créditos: 8
Licenciatura: Administración		Semestre: 5º
Área o campo de conocimiento: Administración		Horas por semana: 4
Duración del programa: semestral		Requisitos: ninguno
Tipo: Teórica	Teoría: 4	Práctica: 0
Carácter:	Obligatoria ( x )	Optativa ( )
Seriación:	Sí ( )	No ( X )
	Obligatoria ( )	Indicativa ( )
Asignatura con seriación antecedente: Ninguna		
Asignatura con seriación subsecuente: Ninguna		



## SUGERENCIAS DE APOYO

- Trata de compartir tus experiencias y comentarios sobre la asignatura con tus compañeros, a fin de formar grupos de estudio presenciales o a distancia (comunidades virtuales de aprendizaje, a través de foros de discusión y correo electrónico, etcétera), que puedan apoyarse entre sí.
- Programa un horario propicio para estudiar, en el que te encuentres menos cansado, ello facilitará tu aprendizaje.
- Dispón de periodos extensos para al estudio, con tiempos breves de descanso por lo menos entre cada hora si lo consideras necesario.
- Busca espacios adecuados donde puedas concentrarte y aprovechar al máximo el tiempo de estudio.



## Instrucciones para trabajar con el cuaderno de actividades

El programa de la asignatura consta de 11 unidades. Por cada unidad encontrarás una serie de actividades, el número de las mismas varía de acuerdo a la extensión de la unidad.

Notarás que casi todas las unidades comienzan con la elaboración de un mapa conceptual o mental, esto es con el fin de que tu primera actividad sea esquematizar el contenido total de la unidad para que tengan una mejor comprensión, y dominio total de los temas.

Te recomendamos que leas detenidamente cada actividad a fin de que te quede claro qué es lo que tienes que realizar. Si al momento de hacerlo algo no queda claro, no dudes en solicitar el apoyo de tu asesor, quien te indicará la mejor forma de realizar tu actividad en asesorías semipresenciales o por correo electrónico para los alumnos de la modalidad abierta, o bien para la modalidad a distancia a través de los medios proporcionados por la plataforma.

Te sugerimos (salvo la mejor opinión de tu asesor), seguir el orden de las unidades y actividades, pues ambas están organizadas para que tu aprendizaje sea gradual. En el caso de los alumnos de la modalidad a distancia, la entrega de actividades está sujeta al plan de trabajo establecido por cada asesor y el trabajo es directamente en plataforma educativa:

<http://fcaenlinea1.unam.mx/licenciaturas/>



La forma en que deberás responder a cada actividad dependerá de la instrucción dada (número de cuartillas, formatos, si hay que esquematizar, etcétera).

Una vez que hayas concluido las actividades, entrégalas a tu asesor, si así te lo solicita. Los alumnos de la modalidad a distancia deberán realizar la actividad directamente en la plataforma educativa de acuerdo a la instrucción dada.

Te invitamos a que trabajes estas actividades con el mayor entusiasmo, pues fueron elaboradas considerando apoyarte en tu aprendizaje de ésta asignatura.



### Indicaciones:

Notarás que tanto los cuestionarios de reforzamiento como las actividades de aprendizaje, contienen instrucciones tales como “adjuntar archivo”, “trabajo en foro”, “texto en línea”, “trabajo en wiki o en Blog”, indicaciones que aplican específicamente para los estudiantes del SUAYED de la modalidad a distancia. Los alumnos de la modalidad abierta, trabajarán las actividades de acuerdo a lo establecido por el asesor de la asignatura en su plan de trabajo, incluyendo lo que sé y lo que aprendí.



### Biblioteca Digital:

Para tener acceso a otros materiales como libros electrónicos, es necesario que te des de alta en la Biblioteca Digital de la UNAM (BIDI).

Puedes hacerlo desde la página principal de la FCA <http://www.fca.unam.mx/>

**Alumnos, >Biblioteca >Biblioteca digital >Clave para acceso remoto**

**>Solicita tu cuenta.** Elige la opción de “Alumno” y llena los campos solicitados.

Desde este sitio, también puedes tener acceso a los libros electrónicos.

## OBJETIVO GENERAL

Que el alumno comprenda y analice críticamente algunas de las principales técnicas o enfoques administrativos contemporáneos de alta dirección que se han considerado en la práctica administrativa y que sea capaz de identificar las circunstancias reales en las que convenga su aplicación. Asimismo, que analice y comprenda algunos temas de alta dirección que han cobrado importancia en las circunstancias actuales de globalización.

## TEMARIO OFICIAL

(Horas 64)

	Horas
1. Las técnicas o enfoques administrativos contemporáneos y las bases para su selección	4
2. Reingeniería	6
3. Benchmarking	4
4. Administración total de la calidad (Total Quality Management)	10
5. Kaizen	6
6. Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard)	10
7. Administración de proyectos (Project Management)	8
8. Adelgazamiento empresarial (Lean Management-Sistema Toyota)	7
9. Gobierno corporativo	3
10. Fusiones y adquisiciones	3
11. Creación de escenarios y previsión de contingencias	3
<b>Total</b>	<b>64</b>

**Las técnicas o enfoques  
administrativos  
contemporáneos y las bases  
para su selección**

## OBJETIVO PARTICULAR

Identificar las características generales de las técnicas o enfoques administrativos contemporáneos y señalar las consideraciones que se deben tomar en cuenta para su aplicación en las organizaciones.

## TEMARIO DETALLADO

(4 horas)

### **1. Las técnicas o enfoques administrativos contemporáneos y las bases para su selección**

1.1. Panorama general de las técnicas o enfoques administrativos contemporáneos en la teoría administrativa

1.2. Características generales de las técnicas o enfoques administrativos contemporáneos

1.3. Las técnicas o enfoques administrativas y el cambio en las organizaciones

1.4 Consideraciones que deben tomar en cuenta las organizaciones para la implementación o uso de las técnicas o enfoques administrativos contemporáneos



# ACTIVIDAD DIAGNÓSTICA

## LO QUE SÉ



*Texto en línea.*

De acuerdo con tus conocimientos, explica con tus propias palabras en qué consisten una técnica, un enfoque y un contexto de aplicación.

## ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE



**Unidad 1, actividad inicial. *Adjuntar archivo.*** A partir del estudio de la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual u [organizador gráfico](#) con los temas de la unidad. Puedes auxiliarte de algunos programas como Mindjet [MindManager](#).

- 1. Unidad 1, actividad 1. *Adjuntar archivo.*** De acuerdo al contenido presentado en los temas 1.1. Panorama general de las técnicas o enfoques administrativos contemporáneos en la teoría administrativa y 1.2. Características generales de las técnicas o enfoques administrativos contemporáneos; elabora un cuadro sinóptico donde expliques cada una de las características generales a las técnicas y enfoques administrativos (Toyotismo, Reingeniería, Benchmarking, Administración de la calidad total y Cuadro de mando integral).
- 2. Unidad 1, actividad 2. *Adjuntar archivo.*** Realiza una investigación en internet, sobre las técnicas o enfoques de administración contemporáneos, Revisa al menos cinco artículos relevantes y haz un cuadro comparativo que incluya:
  - Características
  - Ventajas y desventajas
  - Aplicaciones en contextos empresariales
  - Señala autores que sustentan sus posturas
- 3. Unidad 1, actividad 3. *Adjuntar archivo.*** Redacta un ensayo titulado “Los nuevos enfoques de la administración”, donde se señalen las técnicas o enfoques de administración actuales y sus características de aplicación en un contexto vigente. Señala bibliografía y referencias.

# ACTIVIDAD INTEGRADORA

## LO QUE APRENDÍ



*Adjuntar archivo.*

De acuerdo con lo revisado en esta unidad, elabora un análisis de la aplicación y los recursos con los que cuenta una organización antes de la selección de una técnica.

# CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO



**Adjuntar archivo.** Responde las siguientes preguntas.

1. ¿Qué características hay que considerar en la elección de una técnica o enfoque en una organización?
2. ¿Qué es una técnica en administración?
3. ¿Qué es el contexto y qué papel juega en las organizaciones?
4. ¿Qué es el cambio?
5. ¿Cómo afecta la globalización a las organizaciones?
6. ¿La tecnología juega un papel importante en la adaptabilidad de las organizaciones? SÍ o NO, justifica tu respuesta.
7. ¿Cuántos niveles de cambio existen y en qué consisten?
8. ¿Cómo interactúa el factor cultural con los otros factores?
9. ¿Qué riesgos corre una organización al realizar una técnica o enfoque?
10. Explica por qué la administración de las organizaciones parte ahora de un enfoque de contingencias.



# EXAMEN PARCIAL

## (de autoevaluación)



### ***I. Selecciona la respuesta correcta.***

1. Es el fenómeno económico por el que los países buscan su inserción comercial por medio de la elaboración de convenios comerciales.

- |  |   |
|--|---|
| <input type="radio"/> a) Globalización         | <input type="radio"/> b) Modernidad     |
| <input type="radio"/> c) Intercambio comercial | <input type="radio"/> d) Neoliberalismo |

2. Es el enfoque que establece un cambio en los paradigmas sociales y culturales que ha llevado la globalización a las empresas y a desarrollar estructuras flexibles.

- |  |  |
|--|--|
| <input type="radio"/> a) Enfoque posmoderno  | <input type="radio"/> b) Enfoque clásico         |
| <input type="radio"/> c) Enfoque tradicional | <input type="radio"/> d) Enfoque de la nueva era |

3. Es un factor esencial, especialmente en la micro y pequeña empresa, conformado por: variables económicas, variables sociales, variables políticas, variables físicas (enfermedades, desastres naturales etc.), que van a determinar las posibles situaciones a las que se puede enfrentar una organización.

- |  |   |
|--|---|
| <input type="radio"/> a) El medio ambiente | <input type="radio"/> b) La organización  |
| <input type="radio"/> c) El recurso humano | <input type="radio"/> d) El factor social |

4. No se mantienen estáticas, esto significaría su desaparición, en la actualidad tienden a adaptarse o desaparecer.

- |  |  |
|--|--|
| <input type="radio"/> a) La organización   | <input type="radio"/> b) El medio ambiente |
| <input type="radio"/> c) El recurso humano | <input type="radio"/> d) El factor social  |



5. Es aquel que va a dar la consistencia a las estructuras organizacionales, el que aporta su talento, trabajo, creatividad y esfuerzo dentro de la organización; es el más susceptible de ser afectado por los cambios (dentro de la organización) en la situación social, el grado de educación, la cultura organizacional; así como los hábitos, ritos y rituales. Es el músculo de la organización y debe de ser involucrado en los cambios a realizarse dentro de la organización.

<input type="radio"/> a) El recurso humano	<input type="radio"/> b) El medio ambiente
<input type="radio"/> c) La organización	<input type="radio"/> d) El factor social

6. Al llevarse a cabo una transformación dentro de las organizaciones ¿Cuáles son los factores que pueden desarrollar una resistencia importante, pero a la vez son cruciales para el éxito de la transformación?

<input type="radio"/> a) Gente y cultura	<input type="radio"/> b) Procesos y sistemas de información
<input type="radio"/> c) Estructuras e instalaciones	<input type="radio"/> d) Tecnología

7. Factores que interactúan como elementos en los procesos del trabajo poco efectivos y que al efectuar un cambio en ellos, se ayudaría a eliminar tareas innecesarias para favorecer objetivos orientados al cliente.

<input type="radio"/> a) Procesos y sistemas de información	<input type="radio"/> b) Gente y cultura
<input type="radio"/> c) Estructuras e instalaciones	<input type="radio"/> d) Tecnología

8. Factores que interactúan como elementos de ayuda para vencer la inercia y la costumbre que se da dentro de la estructura organizacional, de tal manera que se puedan generar nuevas y flexibles relaciones que resulten en patrones de trabajo más eficientes.

<input type="radio"/> a) Estructuras e instalaciones	<input type="radio"/> b) Procesos y sistemas de información
<input type="radio"/> c) Gente y cultura	<input type="radio"/> d) Tecnología



9. Factores que interactúan como elementos importantes para lograr una eficiencia en el trabajo, pero a su vez debe integrarse a los demás factores para que un cambio sea satisfactorio tanto para el cliente como para el consultor.

<input type="radio"/> a) Tecnología	<input type="radio"/> b) Estructuras e instalaciones
<input type="radio"/> c) Procesos y sistemas de información	<input type="radio"/> d) Gente y cultura

# RESPUESTAS

## EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN



En este apartado encontrarás las respuestas al examen por unidad.

Unidad 1	
I. Solución	
1.	<b>a</b>
2.	<b>a</b>
3.	<b>a</b>
4.	<b>a</b>
5.	<b>a</b>
6.	<b>a</b>
7.	<b>a</b>
8.	<b>a</b>
9.	<b>a</b>



# Reingeniería

## OBJETIVO PARTICULAR

Comprender y analizar críticamente la reingeniería, identificar las circunstancias reales en las que convenga su aplicación y analizar algunos ejemplos.

## TEMARIO DETALLADO

**(6 horas)**

### **2. Reingeniería**

2.1. Aspectos generales de la reingeniería

2.2. Identificación de circunstancias en las organizaciones para implementar un proyecto de reingeniería

2.3. Niveles de reingeniería: organizacional, de procesos, de puestos

2.4. Etapas de un proyecto de reingeniería

2.5. Análisis de casos de implementación de proyectos exitosos de reingeniería

# ACTIVIDAD DIAGNÓSTICA

## LO QUE SÉ



*Adjuntar archivo.*

De acuerdo a tus conocimientos del tema elabora un mapa mental, en el cual expongas la manera en la que entiendes cada uno de los siguientes puntos:

- Reingeniería
- Niveles de reingeniería
- Etapas de un proyecto de reingeniería

## ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE



**Unidad 2, actividad inicial. *Adjuntar archivo.*** A partir del estudio de la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual u [organizador gráfico](#) con los temas de la unidad. Puedes auxiliarte de algunos programas como Mindjet [MindManager](#).

- 1. Unidad 2, actividad 1. *Adjuntar archivo.*** Realiza una investigación en cuatro autores, sobre la reingeniería y elabora un cuadro comparativo de semejanzas y diferencias entre ellos, y por último elabora tu propia definición.
- 2. Unidad 2, actividad 2. *Adjuntar archivo.*** Realiza una investigación en una empresa, negocio o institución sobre el proceso de reingeniería que han tenido que implementar y lista los beneficios obtenidos después de este cambio.
- 3. Unidad 2, actividad 3. *Adjuntar archivo.*** De acuerdo con los temas revisados, lista las principales características de los diferentes niveles de reingeniería: organizacional, de procesos y de puestos y menciona el momento de su aplicabilidad.
- 4. Unidad 2, actividad 4. *Adjuntar archivo.*** Realiza una investigación sobre proceso de reingeniería en dos organizaciones de diferentes giros y explica si son casos de éxito o en su defecto qué les propondrías.

# ACTIVIDAD INTEGRADORA

## LO QUE APRENDÍ



*Adjuntar archivo.*

A partir de la revisión general de esta unidad, y la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual o mental que te facilite el estudio y comprensión de los temas estudiados.

# CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO



**Adjuntar archivo.** Responde las siguientes preguntas.

1. ¿Qué es la reingeniería?
2. ¿Cuál es la importancia de implementar un proceso de reingeniería en las organizaciones?
3. ¿Quiénes son los participantes en el proceso de reingeniería?
4. Enlista las etapas del proceso de reingeniería.
5. ¿Cuál es la importancia de establecer un diagnóstico organizacional de procesos antes de implementar un proceso de reingeniería?
6. ¿Cuáles son los niveles de reingeniería?
7. ¿Qué aspectos organizacionales se incrementan si se implementa una reingeniería?
8. ¿Qué es el cambio organizacional?
9. ¿Qué aspectos internos y externos se deben considerar para establecer un proceso de reingeniería?
10. ¿Por qué resulta importante evaluar y dar un seguimiento a los cambios establecidos después de la reingeniería organizacional?

# EXAMEN PARCIAL

## (de autoevaluación)



**I. Responde verdadero (V) o falso (F).**

	V	F
1. Los avances tecnológicos influyen en las organizaciones como para efectuar un proceso de reingeniería.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. El proceso de reingeniería es el rediseño radical de procesos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Se debe implementar un proceso de reingeniería siempre que los resultados organizacionales no son los esperados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Un proceso de reingeniería replantea los procesos considerando los puestos de trabajo y personal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Resulta innecesario el revisar la cultura corporativa y plan estratégico para implementar reingeniería organizacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Para realizar una reingeniería resulta recomendable contar con la opinión de expertos ajenos a la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Cuando se implementa una reingeniería en la organización siempre existe recorte de personal.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. El cambio significa “evolucionar”, no seguir siendo el mismo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Como causa externa a la organización se considera el mercado para que se pueda dar la reingeniería organizacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. El equipo de trabajo que se integra para realizar una reingeniería siempre debe ser externa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



# RESPUESTAS

## EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN



En este apartado encontrarás las respuestas al examen por unidad.

Unidad 2	
I. Solución	
1.	<b>V</b>
2.	<b>V</b>
3.	<b>F</b>
4.	<b>V</b>
5.	<b>F</b>
6.	<b>V</b>
7.	<b>F</b>
8.	<b>V</b>
9.	<b>V</b>
10.	<b>F</b>

# Benchmarking

## OBJETIVO PARTICULAR

Comprender y analizar críticamente el *benchmarking*, identificar las circunstancias reales en las que convenga su aplicación y analizar algunos ejemplos.

## TEMARIO DETALLADO

(4 horas)

### 3. Benchmarking

3.1. Aspectos generales del *benchmarking*

3.2. Identificación de circunstancias en las organizaciones para implementar un proyecto de *benchmarking*

3.3. Etapas de un proyecto de *benchmarking*

3.4. Análisis de casos de implementación de proyectos exitosos de *benchmarking*

---

# ACTIVIDAD DIAGNÓSTICA

## LO QUE SÉ



*Adjuntar archivo*

De acuerdo a tus conocimientos del tema elabora un mapa mental, en el cual expongas la manera en la que entiendes cada uno de los siguientes puntos:

- *Benchmarking.*
- Principales circunstancias organizacionales para aplicar un *benchmarking.*
- Etapas de un proyecto de *benchmarking.*

## ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE



**Unidad 3, actividad inicial. *Adjuntar archivo.*** A partir del estudio de la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual u [organizador gráfico](#) con los temas de la unidad. Puedes auxiliarte de algunos programas como Mindjet [MindManager](#).

- 1. Unidad 3, actividad 1. *Adjuntar archivo*** Realiza una investigación de tres autores, sobre el *benchmarking* y elabora un cuadro comparativo de semejanzas y diferencias entre ellos, y por último elabora tu propia definición.
- 2. Unidad 3, actividad 2. *Adjuntar archivo.*** Realiza una investigación en una empresa, negocio o institución y menciona si han realizado *benchmarking* y lista los beneficios obtenidos después de aplicar esta técnica, de acuerdo con su competencia.
- 3. Unidad 3, actividad 3. *Adjuntar archivo.*** De acuerdo a los temas revisados, enlista las principales circunstancias que conllevan a una organización a utilizar la técnica de *benchmarking*.
- 4. Unidad 3, actividad 4. *Adjuntar archivo.*** Realiza una investigación en dos organizaciones de diferentes giros y explica el proceso de *benchmarking* que les propondrías para mejorar y que sean casos de éxito.

# ACTIVIDAD INTEGRADORA

## LO QUE APRENDÍ



*Adjuntar archivo.*

A partir de la revisión general de esta unidad, y la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual o mental que te facilite el estudio y comprensión de los temas estudiados.

# CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO



**Adjuntar archivo.** Responde las siguientes preguntas.

1. ¿Qué es *benchmarking*?
2. ¿Cuál es la importancia del *benchmarking* para las organizaciones?
3. ¿Quiénes son los principales participantes del *benchmarking*?
4. Enlista las etapas de un proyecto de *benchmarking*.
5. ¿Cuáles son las ventajas de aplicar *benchmarking* organizacional?
6. Menciona los tipos de *benchmarking*.
7. ¿Qué aspectos organizacionales son objeto de estudio del *benchmarking*?
8. ¿Qué aspecto organizacional indica el momento de establecer un proyecto de *benchmarking*?
9. Menciona las funciones organizacionales en las que se implementa *benchmarking*.
10. ¿Por qué resulta importante dar seguimiento a los cambios establecidos después del proceso de *benchmarking*?



# EXAMEN PARCIAL

## (de autoevaluación)



I. Responde verdadero (V) o falso (F).

	V	F
1. El <i>benchmarking</i> es un enfoque administrativo utilizado como un medio de control empresarial.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Aplicando el proceso de <i>benchmarking</i> se puede garantizar el éxito organizacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El proceso de <i>benchmarking</i> solamente es aplicable a organizaciones del mismo giro que el de la empresa a mejorar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. El <i>benchmarking</i> es un proceso continuo de medición.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Una desventaja de la aplicación de <i>benchmarking</i> es el diagnóstico organizacional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Una ventaja del proceso de <i>benchmarking</i> es que se obtienen evaluaciones objetivas y certeras.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Los tipos de <i>benchmarking</i> son: estratégico, operativo y administrativo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Los administradores y dueños de las organizaciones se pueden considerar como una barrera del <i>benchmarking</i> .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Las herramientas para obtener información de la competencia son únicamente la encuesta y la entrevista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Las etapas del proceso de <i>benchmarking</i> que propone Deming son: Prevención, ejecución, dirección y evaluación.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# RESPUESTAS

## EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN



En este apartado encontrarás las respuestas al examen por unidad.

Unidad 3	
I. Solución	
1.	V
2.	V
3.	F
4.	V
5.	F
6.	V
7.	V
8.	V
9.	F
10.	F

## UNIDAD 4

# Administración total de la calidad (Total Quality Management)

## OBJETIVO PARTICULAR

Comprender y analizar críticamente la administración total de la calidad (Total Quality Management), identificar las circunstancias reales en las que convenga su aplicación y analizar algunos ejemplos.

## TEMARIO DETALLADO

**(10 horas)**

### **4. Administración total de la calidad (Total Quality Management)**

4.1. Aspectos generales y enfoques de la administración total de la calidad

4.2. Etapas en la implementación de la administración total de la calidad

4.3. Técnicas y herramientas en la administración total de la calidad

4.4. Análisis de la problemática de la implementación de la administración total de la calidad en las empresas mexicanas

4.5. Análisis de casos exitosos de implementación la administración total de la calidad

# ACTIVIDAD DIAGNÓSTICA

## LO QUE SÉ



*Texto en línea.*

Conforme a tus conocimientos explica con tus propias palabras lo que consideras que venga a la mente del cliente al mencionar la palabra “calidad”.

# ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE



**Unidad 4, actividad inicial. *Adjuntar archivo.*** A partir del estudio de la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual u [organizador gráfico](#) con los temas de la unidad. Puedes auxiliarte de algunos programas como Mindjet [MindManager](#).

- 1. Unidad 4, actividad 1. *Adjuntar archivo.*** Realiza una investigación en internet sobre diferentes empresas e identifica aquellas actividades diarias que desde tu perspectiva están mal realizadas y señala las causas por las que no se realizan adecuadamente. Al final, emite una sugerencia para corregir cada una, haciendo énfasis en las que más problemas te ocasionan. Y elabora un reporte como se señala en el ejemplo:

Nombre de la empresa	Actividades diarias mal realizadas	Causas por las que no se realizan adecuadamente	Sugerencia para corregir

- 2. Unidad 4, actividad 2. *Adjuntar archivo.*** Estudia un negocio cercano al que tengas acceso (puede ser de un familiar, un conocido, o algún comercio cercano) y evalúa, de su operación, al menos 5 actividades que podría implementar para superar la expectativa de sus clientes. Lo importante son las soluciones.



**3. Unidad 4, actividad 3. *Actividad en Foro.*** Comenta con tus compañeros en el Foro “Cultura de la calidad” lo que entiendes por cultura de calidad, señala autores, características y ejemplos aplicados a la realidad y experiencias de compra o servicios que tengan asociadas con este concepto.

Si tu asignatura la trabajas fuera de plataforma educativa, entonces realiza la misma actividad en no más de una cuartilla y entrégala a tu asesor.

**4. Unidad 4, actividad 4. *Adjuntar archivo.*** Con base en el tema de “La calidad y sus afectaciones” redacta un análisis en el que expliques tu postura sobre la calidad en productos y servicios y su relación con otras áreas de la organización, como pueden ser: las ventas, los proveedores, el cliente, los socios, el lado “humano” de una organización, etc. Extensión de 2 cuartillas, con letra Arial 12.



# ACTIVIDAD INTEGRADORA

## LO QUE APRENDÍ



*Adjuntar archivo.*

Con base en la revisión de esta unidad diseña un plan de acciones para una organización de tu elección, identificando las etapas en la implementación de la administración total de la calidad, sus características y actividades, indicando las técnicas y/o herramientas empleadas, y desarrolla una evaluación de su aplicación con respecto a su calidad (ventajas y desventajas), elabora tu reporte con base en el ejemplo.

Nombre o giro de la empresa			
Etapas en la implementación	Características y actividades	Técnicas y/o herramientas	Evaluación (ventajas y desventajas)

# CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO



**Adjuntar archivo.** Responde las siguientes preguntas.

1. ¿Qué significa calidad?
2. ¿Por qué es una filosofía y no una herramienta?
3. Como agente del cambio en una organización, ¿cuáles son mis principales retos?
4. ¿Qué tan importante es ir más allá de 99% de cumplimiento en Six Sigma?
5. ¿Principales características de los objetivos?

# EXAMEN PARCIAL

## (de autoevaluación)



### ***I. Selecciona la respuesta correcta.***

- |  |                                       |
|--|---------------------------------------|
| <p>___ 1. Los dirigentes deben ser los primeros convencidos de que cualquiera que sea el sistema o herramienta por implantar, es un cambio positivo, necesario y que traerá grandes beneficios a todos los miembros de la organización.</p>  | a) El compromiso de la alta dirección |
| <p>___ 2. Permite encontrar las principales áreas de afectación, y el alcance real de cada cambio que se desee implantar es un buen punto de partida para elaborar un plan de trabajo.</p>   | b) Diagnóstico                        |
| <p>___ 3. Apoya la alta dirección para tener claros los objetivos estratégicos de la organización. Y a partir de ellos plantea de qué manera influirá cada área en la consecución y el éxito de este plan.</p>   | c) Determinación del plan de trabajo  |
| <p>___ 4. Da inicio formalmente a tu programa de calidad total.</p>  | d) Inicio del plan                    |
| <p>___ 5. Mediante los indicadores y técnicas o herramientas seleccionados, mantiene reportes periódicos (semanales o mensuales) del status de los planes de cada área, con la finalidad de detectar oportunamente las desviaciones y errores que se vayan presentando en la operación diaria.</p> | e) Seguimiento                        |
| <p>___ 6. Se realiza una evaluación general del desempeño obtenido, mejoras y áreas de oportunidad que se dieron o que no se habían detectado previamente.</p>   | Evaluación y renovación               |

# RESPUESTAS

## EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN



En este apartado encontrarás las respuestas al examen por unidad.

Unidad 4	
I. Solución	
1.	<b>a</b>
2.	<b>b</b>
3.	<b>c</b>
4.	<b>d</b>
5.	<b>e</b>
6.	<b>f</b>

# Kaizen

## OBJETIVO PARTICULAR

Comprender y analizar críticamente el *Kaizen*, identificar las circunstancias reales en las que convenga su aplicación y analizar algunos ejemplos.

## TEMARIO DETALLADO

(6 horas)

### 5. Kaizen

5.1. El *Kaizen* como filosofía de trabajo en las organizaciones

5.2. El *Kaizen* y la mejora continua

5.3. Elementos básicos del *Kaizen*

5.4. El *Kaizen* y el control total de la calidad, el justo a tiempo, los círculos de calidad y otras técnicas administrativas

5.5. Etapas de un proyecto de *Kaizen*

5.6. Análisis de casos exitosos de *Kaizen*

# ACTIVIDAD DIAGNÓSTICA

## LO QUE SÉ



*Adjuntar archivo.*

Explica con tus propias palabras como es la relación de los conceptos de la columna A con los de la columna B.

A	B	¿Cómo se relacionan?
Justo a Tiempo	Kaizen	
Sistema	Justo a Tiempo	
Calidad	Kaizen	
Mejora continua	Organizaciones	
Kaizen	Ventaja competitiva	



# ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE



**Unidad 5, actividad inicial. *Adjuntar archivo.*** A partir del estudio de la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual u [organizador gráfico](#) con los temas de la unidad. Puedes auxiliarte de algunos programas como Mindjet [MindManager](#).

**1. Unidad 5, actividad 1. *Adjuntar archivo.*** Con base en el *método de trabajo*, diseña una mejora en alguna actividad personal o profesional que hasta el día de hoy te causa *muda*, revisando los siguientes pasos:

## **1. Descomposición del trabajo**

- 1.1. Enlistar todos los detalles de cómo hace el método actual
- 1.2. Asegurarse de incluir manejo de materiales, trabajo de la máquina y trabajo manual

## **2. Cuestionarse cada detalle**

- 2.1. Usar las siguientes preguntas:
  - ¿Por qué es necesario?
  - ¿Cuál es su propósito?
  - ¿Dónde debería ser hecho?
  - ¿Cuándo debería ser hecho?
  - ¿Quién está mejor calificado para hacerlo?
  - ¿Cuál es la mejor forma de hacerlo?
- 2.2. También inquirir acerca de máquinas, equipo, herramientas, diseño de productos, instalación, lugar de trabajo, seguridad y organización.

## **3. Desarrollar el nuevo método**

- 3.1. Eliminar los detalles innecesarios



- 3.2. Combinar detalles cuando sean prácticos
- 3.3. Recombinar la mejor alineación
- 3.4. Simplificar los detalles
- 3.5. Solucionar tus ideas con otros

**2. Unidad 5, actividad 2. *Adjuntar archivo.*** Con base en tu actividad anterior, práctica simultáneamente la actitud Kaizen bajo sus siguientes proposiciones:

1. Obtener los hechos desde la fuente.
2. No dejarse influir por nociones preconcebidas.
3. Practicar a través de las observaciones.
4. Conducir *Kaizen* con actitud racional, no emocional.

Señala tus observaciones en cada punto, por ejemplo, ¿cómo obtuviste los hechos?, ¿cuál fue tu fuente?, ¿qué ideas surgieron en tu mente que intentaron bloquear tu mejora?, ¿cómo practicaste tus observaciones?, ¿usaste alguna técnica? Descríbela.

**3. Unidad 5, actividad 3. *Adjuntar archivo.*** A partir de las cinco S (*seiri, seiton, seiso, seiketsu y shutsuke*) realiza una revisión personal de cómo aplicarlos a tu vida personal. Por ejemplo, tú cuarto de dormir: ¿hay orden?, ¿tu ropa está limpia y organizada?, ¿el cuarto está limpio? ¿Cómo es la puntualidad en tus citas?

**4. Unidad 5, actividad 4. *Adjuntar archivo.*** Con base en el tema 5.6. Análisis de casos exitosos de *Kaizen*, especula ¿por qué esta empresa mexicana de autopartes es lenta en aplicar *Kaizen*?

# ACTIVIDAD INTEGRADORA

## LO QUE APRENDÍ



*Adjuntar archivo.*

Realiza una reseña acerca de cómo se comenzó con las 5S en la empresa de autopartes que se describe en el tema 5.6. Análisis de casos exitosos de *Kaizen* y por qué no se continuó con la metodología sugerida en el tema 5.5. Etapas de un proyecto de *Kaizen*. Explica qué realizarías para aplicar el método Kaizen para evitar problemas de calidad.

# CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO



**Adjuntar archivo.** Responde las siguientes preguntas.

1. ¿Cuáles son las razones que justifican una adquisición al extranjero?
1. Explica en qué se basa el modelo *Kaizen*.
2. ¿Cuál es el origen de *Kaizen*?
3. Describe los elementos básicos de *Kaizen*.
4. ¿Cuáles son las 5S?
5. Además del *Kaizen*, explica otras técnicas de la administración contemporánea.

# EXAMEN PARCIAL

## (de autoevaluación)



### ***I. Elige la respuesta correcta.***

1. ¿Por qué *Kaizen* puede ser una filosofía de vida?

<input type="radio"/> a) Implica cambio en nuestra forma de trabajar	<input type="radio"/> b) Implican ajustes en las operaciones de producción
<input type="radio"/> c) Implica encontrar operaciones coincidentes entre el trabajo y la vida personal	<input type="radio"/> d) Estandariza la forma de ser

2. De acuerdo a la metodología original para hacer pequeñas mejoras, ¿cómo puede descomponerse un trabajo?

<input type="radio"/> a) Se enlistan los detalles del método actual	<input type="radio"/> b) Se eliminan los detalles innecesarios
<input type="radio"/> c) Se seleccionan claramente lo que se usa o no por cada área	<input type="radio"/> d) Se simplifican o se recombina los detalles



3. El orden propuesto por Shigeo Shingo para *Kaizen* es el siguiente:

1. Establecer el objetivo
2. Proponer y evaluar el método
3. Identificar el problema
4. Implementar la mejora
5. Identificar la mejor forma

a) 3, 1, 5, 2, 4

b) 1, 3, 5, 2, 4

c) 1, 3, 5, 2, 4

d) 3, 1, 2, 5, 4

4. Es una actitud Kaizen.

a) Genchi Genbutsu

b) Jidoka

c) Poka-Yoke

d) Heijunka

5. Administrar la brecha significa:

a) Contrastar el proceso real contra el proceso ideal

b) Dirigirse en primer lugar a la fuente del problema

c) Tener una actitud entre racional y emocional

d) Definir la resistencia al cambio

6. El desperdicio denominado transporte significa:

a) Se mueve el producto innecesariamente

b) Se busca una nueva herramienta

c) Se mueve el personal por materiales

d) Se mueve el equipo

7. Es un trabajo que se realiza más allá de las especificaciones requeridas.

a) Sobreprocesamiento

b) Sobreproducción

c) Movimiento

d) Retrabajo



8. ¿Qué significa *muri*?

<input type="radio"/> a) Sobrecarga	<input type="radio"/> b) Irregularidad
<input type="radio"/> c) Desperdicio	<input type="radio"/> d) Disciplina

9. Es una de las 5S cuyo objetivo es que los trabajadores mantengan sus herramientas de trabajo y espacio limpios.

<input type="radio"/> a) <i>Seiso</i>	<input type="radio"/> b) <i>Seiton</i>
<input type="radio"/> c) <i>Seiketsu</i>	<input type="radio"/> d) <i>Shitsuke</i>

10. Es una de las 5S que se refiere a mantener la disciplina.

<input type="radio"/> a) <i>Shitsuke</i>	<input type="radio"/> b) <i>Seiso</i>
<input type="radio"/> c) <i>Seiketsu</i>	<input type="radio"/> d) <i>Seiri</i>

11. ¿Cuál de las cinco técnicas administrativas que se vinculan con Kaizen, puede lograr mejores prácticas en las organizaciones y marcar la diferencia en cuanto a competitividad?

<input type="radio"/> a) Benchmarking	<input type="radio"/> b) Reingeniería
<input type="radio"/> c) Círculos de calidad	<input type="radio"/> d) Justo a Tiempo

12. Ordena los pasos de un proyecto *Kaizen*:

1. Analizar los métodos corrientes
2. Evaluar el nuevo método
3. Generar ideas originales
4. Implementar el plan
5. Descubrir la mejora potencial
6. Desarrollar un plan de implementación

<input type="radio"/> a) 5, 1, 3, 6, 4, 2	<input type="radio"/> b) 5, 3, 1, 6, 4, 2
<input type="radio"/> c) 1, 5, 3, 2, 6, 4	<input type="radio"/> d) 1, 3, 5, 2, 6, 4

# RESPUESTAS

## EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN



En este apartado encontrarás las respuestas al examen por unidad.

Unidad 5	
I. Solución	
1.	<b>a</b>
2.	<b>a</b>
3.	<b>a</b>
4.	<b>a</b>
5.	<b>a</b>
6.	<b>a</b>
7.	<b>a</b>
8.	<b>a</b>
9.	<b>a</b>
10.	<b>a</b>
11.	<b>a</b>
12.	<b>a</b>



# Cuadro de mando integral (*Balanced Scorecard*)

## OBJETIVO PARTICULAR

Comprender y analizar críticamente la administración de proyectos (*Project Management*), explicar la importancia de su uso en las organizaciones y analizar algunos ejemplos.

## TEMARIO DETALLADO

(10 horas)

### **6. Cuadro de mando integral (*Balanced Scorecard*)**

6.1. Aspectos generales del Cuadro de mando integral

6.2. Ventajas y desventajas de la implementación del Cuadro de mando integral como parte de las técnicas de administración en la empresa

6.3. Componentes básicos del Cuadro de mando integral

6.4. Diseño del Cuadro de mando integral

6.5. Análisis de casos de implementación del Cuadro de mando integral en diferentes tipos de organizaciones, ventajas y desventajas

# ACTIVIDAD DIAGNÓSTICA

## LO QUE SÉ



### *Actividad en Foro.*

Con base en tus conocimientos realiza el ejercicio [Enfoque estratégico](#), el cual aborda una estructura de objetivos estratégicos (mapa estratégico) referido a una empresa productora de cueros acabados y semiacabados.

Apolinar Basilio Galván (2016). Ejercicio de objetivos estratégicos de CMI. Elaboración propia.

Posteriormente obtén tu evaluación descrita en [Pauta de evaluación](#), y participa en el Foro “Mapa estratégico”, comentando tus respuestas y la experiencia del ejercicio.

Apolinar Basilio Galván (2016). Ejercicio de pautas de evaluación. Elaboración propia.

Si tu asignatura la trabajas fuera de plataforma educativa, entonces realiza la misma actividad en no más de una cuartilla y entrégala a tu asesor.

# ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE



**Unidad 6, actividad inicial. *Adjuntar archivo.*** A partir del estudio de la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual u [organizador gráfico](#) con los temas de la unidad. Puedes auxiliarte de algunos programas como Mindjet [MindManager](#).

- 1. Unidad 6, actividad 1. *Adjuntar archivo.*** Elabora en una hoja de Excel un mapa de objetivos estratégicos que le permitan visualizar todos elementos que componen cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral.

## Artefacto Definición de Objetivos Estratégicos

Perspectiva	Actividad central	Objetivo	Meta	Plazo
<b>CLIENTES</b> ¿Qué debemos hacer para entregar la Propuesta de Valor a nuestros clientes?				
<b>PROCESOS INTERNOS</b> ¿En qué áreas debemos mejorar para entregar valor a nuestros clientes y finalmente alcanzar los objetivos financieros?				
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b> ¿Qué es necesario realizar con respecto al personal, la tecnología, sistemas de información y cultura de la empresa, para el cumplimiento de los objetivos de las perspectivas anteriores?				

**2. Unidad 6, actividad 2. *Adjuntar archivo.*** Realiza el siguiente ejercicio:

Determina la propuesta de valor y las metas que se desprenden de la determinación de cada uno de los objetivos estratégicos con sus respectivos responsables. Como se señala en el recuadro, adjunta tu propuesta.

**Artefacto Cuadro de Mando Integral**

	Objetivo estratégico	Indicador	Valor actual	Meta	Frecuencia o plazo	Responsable
FINANCIERA						
CLIENTES						
PROCESOS INTERNOS						
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO						

**3. Unidad 6, actividad 3. *Adjuntar archivo.*** Desarrolla un cuadro de mando integral con los indicadores que permitan medir el avance de sus objetivos. Como en el ejemplo de indicadores.

**Artefacto Indicadores Estratégicos Tipo**

Medida	Unidad	Fórmula
Utilidad		Según la empresa
Crecimiento de las Ventas	Porcentaje	$\frac{\text{Ventas del Periodo} - \text{ventas Periodo Anterior}}{\text{Ventas Periodo Anterior}} * 100$
Productividad de la Fuerza de Venta	Porcentaje	$\frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Número de Vendedores}} * 100$
Margen de Contribución Unitario	Pesos	$\text{Precio Venta Unitario} - \text{Gastos Variables por Unidad}$
Lealtad de Clientes (Retención de Clientes y Reventa)	Porcentaje	$\frac{\text{No. Clientes que Abandonan la Empresa}}{\text{No. Totales de Clientes}} * 100$  $\frac{\text{No. Clientes que Compra por 2a. vez}}{\text{No. Clientes que Compra por 1a. vez}} * 100$
Satisfacción de Clientes	Calificaciones Número	$\frac{\text{Resultado Encuesta de Satisfacción de Clientes}}{\text{No. de Reclamos}}$
Entrega de Tiempo		$\frac{\text{Entregas Realizadas a Tiempo}}{\text{Total de Entregas}} * 100$
Participación de Nuevos Productos en las Ventas	Porcentaje	$\frac{\text{Ventas Nuevos Productos}}{\text{Ventas Totales}} * 100$
Satisfacción del Personal	Calificaciones Número	$\frac{\text{Resultado Encuesta de Satisfacción del Personal}}{\text{No. de Reclamos Laborales}}$
Rotación del Personal	Porcentaje	$\frac{\text{Trabajadores que Dejan la Organización en el Periodo}}{\text{Total de Trabajadores al Inicio del Periodo}} * 100$
Capacitación	Pesos	$\text{Gasto en Capacitación}$
	Horas de capacitación por empleado	$\frac{\sum \text{Horas de capacitación}}{\text{no. de Empleados}}$



4. **Unidad 6, actividad 4. *Adjuntar archivo.*** Desarrolla en una hoja de Excel un cuadro del semáforo, un ejemplo de cumplimiento de objetivo y metas, de tal manera que permita identificar con el color rojo: retraso o no cumplimiento; con el naranja: situación cercana a la cobertura a la meta o que de no cumplirse estará fuera del indicador; y con el color verde: qué significa la cobertura de la meta.

**Artefacto Cuadro de Mando Integral**

	Objetivo estratégico	Indicador	Valor actual	Meta	Indicador	Desviación	Dentro Parámetro Verde	Acción Preventiva Amarilla	Urgente Rojo
<b>FINANCIERA</b>									
<b>CLIENTES</b>									
<b>PROCESOS INTERNOS</b>									
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>									

# ACTIVIDAD INTEGRADORA

## LO QUE APRENDÍ



*Adjuntar archivo.*

Con base en lo revisado elabora un ejemplo de *Balanced Scorecard* desde las cuatro perspectivas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento.



# CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO



**Adjuntar archivo.** Responde las siguientes preguntas.

1. ¿Qué es una propuesta de valor y en que perspectiva del cuadro de mando se coloca?
2. ¿Cuántas perspectivas tiene un cuadro de mando integral?
3. ¿Qué es un indicador de gestión?
4. ¿El clima laboral en qué perspectiva se encuentra?
5. ¿Menciona un indicador de eficiencia y anota su razón cuantitativa?
6. ¿Comprendemos qué es lo que esperan nuestros accionistas?
7. ¿Para qué sirve la matriz de objetivos estratégicos?
8. ¿Qué es una cadena de valor?
9. ¿Cómo se diseña un cuadro de mando integral y cómo se lee?
10. ¿Es un modelo de negocios que traduce la estrategia en objetivos estratégicos para que los mandos operativos cumplan las metas y objetivos de la empresa?
11. ¿Qué es un cuadro de mando integral CMI?
12. Una metodología de gestión permite entre otras cosas:
13. ¿Qué elementos componen al cuadro mando integral?
14. ¿Qué son los objetivos estratégicos en el CMI?
15. ¿Qué es lo que enmarcan las perspectivas en un CMI?
16. ¿Qué es un diagnóstico y que elementos deben ser evaluados en un CMI?

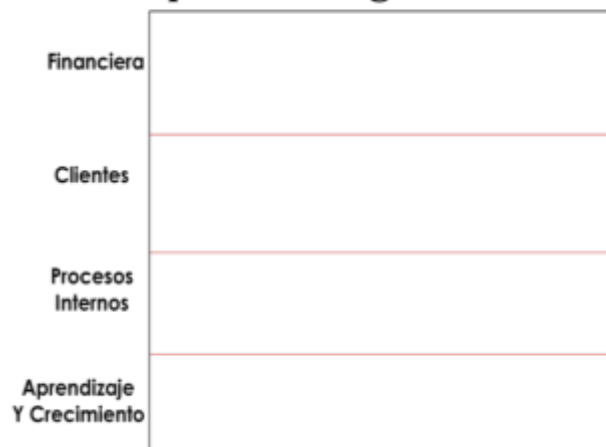
# EXAMEN PARCIAL

## (de autoevaluación)



I. **Completa el siguiente mapa estratégico, colocando la información que consideres pertinente para comprobar que se puede alcanzar el objetivo de la unidad.**

### Mapa Estratégico



1. Reducir costos	8. Definir e implementar la estrategia comercial
2. Desarrollar nuevos productos y servicios	9. Contar con un sistema de información y comunicación eficiente
3. Desarrollar e implementas programas de capacitación	10. Desarrollar imagen corporativa
4. Aumentar la rentabilidad	11. Ofrecer a nuestros clientes productos con mejores precios, calidad, tiempo, funcionalidad, y con la atención y servicio, como imagen de nuestra empresa
5. Ampliar cobertura y cobertura de mercados	12. Fidelizar y atraer a los clientes más rentables
6. Mejorar la gestión de mercados	13. Plantilla de personal
7. Aumentar ingresos por ventas	14. Instalaciones, equipo y maquinaria



- a) Financiera: 1, 4, 7  
Clientes: 5, 11, 8, 12  
Procesos: 2, 3, 6, 10  
Aprendizaje y crecimiento: 9, 13, 14
- b) Financiera: 9, 13, 14  
Clientes: 1, 4, 7  
Procesos: 2, 3, 6, 10  
Aprendizaje y crecimiento: 5, 11, 8, 12
- c) Financiera: 2, 3, 6, 10  
Clientes: 1, 4, 7  
Procesos: 5, 11, 8, 12  
Aprendizaje y crecimiento: 9, 13, 14
- d) Financiera: 5, 11, 8, 12  
Clientes: 2, 3, 6, 10  
Procesos: 9, 13, 14  
Aprendizaje y crecimiento: 1, 4, 7

# RESPUESTAS

## EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN



En este apartado encontraras las respuestas al examen de esta unidad.

**Unidad 6**

**I. Solución**

**1. a**

**Administración de  
proyectos (*Project  
Management*)**

## OBJETIVO PARTICULAR

Comprender y analizar críticamente la Administración de proyectos (*Project Management*); identificar las circunstancias reales en las que convenga su aplicación y estudiar algunos ejemplos.

## TEMARIO DETALLADO

(8 horas)

### **7. Administración de proyectos (*Project Management*)**

7.1. Los proyectos en el contexto de la administración y su importancia

7.2. Diferentes tipos de proyectos y sus características

7.3. Diseño de proyectos y elementos que lo integran

7.4. Programas de cómputo para la administración de proyectos

7.5. Análisis de diferentes tipos de proyectos exitosos en las organizaciones

# ACTIVIDAD DIAGNÓSTICA

## LO QUE SÉ



### *Actividad en Foro.*

Ingresa al Foro “Administración de proyectos” y comenta ¿Cómo defines un proyecto?, posteriormente retroalimenta a tus compañeros y amplía tu definición.

Como siguiente paso en esta actividad, realiza una conclusión a partir de todo lo comentado en el Foro y compártela con tus compañeros.

Si tu asignatura la trabajas fuera de plataforma educativa, entonces realiza la misma actividad en no más de una cuartilla y entrégala a tu asesor.

## ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE



**Unidad 7, actividad inicial. *Adjuntar archivo.*** A partir del estudio de la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual u [organizador gráfico](#) con los temas de la unidad. Puedes auxiliarte de algunos programas como Mindjet [MindManager](#).

- 1. Unidad 7, actividad 1. *Actividad en Foro.*** Ingresa al Foro “Características” y comparte con tus compañeros los elementos más importantes que consideres debe contener un proyecto en el ámbito administrativo, puedes realizarlo en forma de mapa conceptual.

Si tu asignatura la trabajas fuera de plataforma educativa, entonces realiza la misma actividad en no más de una cuartilla y entrégala a tu asesor.

- 2. Unidad 7, actividad 2. *Adjuntar archivo.*** Realiza la lectura de [Space X CRS-6 Mission Press Kit](#), donde se explica el lanzamiento de cohetes recuperables, realiza un análisis de los factores del proyecto y señala la clasificación empleada en este caso.

SpaceX.(2015) Space X CRS-6 Mission Press Kit. Obtenido de [http://www.spacex.com/sites/spacex/files/spacex\\_nasa\\_crs-6\\_presskit.pdf](http://www.spacex.com/sites/spacex/files/spacex_nasa_crs-6_presskit.pdf)

Consultado 28 de noviembre de 2016

- 3. Unidad 7, actividad 3. *Adjuntar archivo.*** Elabora un ejemplo de un tipo de proyecto y ejemplifica sus categorías y criterios.
- 4. Unidad 7, actividad 4. *Adjuntar archivo.*** Realiza un diseño de un proyecto de administración apoyado en el *método de diseño de proyectos* propuesto por Caldéelo.



# ACTIVIDAD INTEGRADORA

## LO QUE APRENDÍ



*Adjuntar archivo.*

Conforme a los puntos revisados realiza el diseño de un proyecto administrativo destacando los puntos más relevantes señalados en esta unidad.

<b>Apreciación integral</b>	
<b>Análisis y síntesis</b>	
<b>Estrategia enfocada</b>	
<b>Sistemas de información coherentes</b>	
<b>Práctica reflexiva</b>	

# CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO



**Adjuntar archivo.** Responde las siguientes preguntas.

1. ¿Qué es un proyecto y cuál es la importancia en la actualidad?
2. Señala en qué elementos se basan los proyectos.
3. Explica los criterios con que se categorizan los proyectos.
4. ¿Cuáles son los elementos que integran el diseño de un proyecto?
5. ¿Qué factores hay que tomar en cuenta para la realización de un proyecto?
6. ¿Qué es la eficiencia?
7. ¿Quién es el responsable del desarrollo de un proyecto?
8. ¿Qué tipos de resultados podemos esperar de un proyecto?
9. Menciona dos proyectos personales con los elementos básicos de un proyecto.

# EXAMEN PARCIAL

## (de autoevaluación)



**I. Responde verdadero (V) o falso (F).**

	V	F
1. Una organización que trabaja mediante proyectos, puede distraerse con su equipo de trabajo, su tiempo que invierte, así como los costos de operación y los recursos materiales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Los proyectos pueden categorizarse de acuerdo a distintos criterios.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El termino <i>único</i> significa que cada proyecto tiene un inicio y fin definidos, un tiempo delimitado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Un proyecto no debe generar pérdidas para las organizaciones, por ello es importante tener en cuenta tiempo y recursos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Excel es un programa que permite diagramar y hacer cronogramas, se puede utilizar combinándolo con otros programas de Office.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Para realizar una entrevista a colaboradores se debe desarrollar un instrumento de recopilación de información, aplicar el instrumento y vaciar la información.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Elaborar un manual requiere catalogar procedimientos, diagramar los procesos y entrega de los documentos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. El Caso de Xbox 360 desarrolló un proyecto de cuatro etapas: diseño, análisis, desarrollo y lanzamiento; así generó el éxito del proyecto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# RESPUESTAS

## EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN



En este apartado encontrarás las respuestas al examen de esta unidad.

Unidad 7	
I. Solución	
1.	<b>F</b>
2.	<b>V</b>
3.	<b>F</b>
4.	<b>V</b>
5.	<b>F</b>
6.	<b>V</b>
7.	<b>V</b>
8.	<b>V</b>

**Adelgazamiento  
empresarial (*Lean  
Management-Sistema  
Toyota*)**

## OBJETIVO PARTICULAR

Comprender y analizar críticamente el adelgazamiento empresarial (*Lean Management-Sistema Toyota*), identificar las circunstancias reales en las que convenga su aplicación y analizar algunos ejemplos.

## TEMARIO DETALLADO

(7 horas)

### **8. Adelgazamiento empresarial (*Lean Management-Sistema Toyota*)**

- 8.1. Aspectos generales del adelgazamiento empresarial
- 8.2. Identificación de circunstancias en las organizaciones para implementar el adelgazamiento empresarial
- 8.3. Etapas en la implementación del adelgazamiento empresarial
- 8.4. Análisis de casos exitosos de adelgazamiento empresarial

# ACTIVIDAD DIAGNÓSTICA

## LO QUE SÉ



*Texto en línea.*

Con base en tus conocimientos responde las siguientes preguntas:

1. ¿Qué entiendes por una unidad estratégica de negocio?
2. ¿Qué entiendes por una cadena de suministro?

# ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE



**Unidad 8, actividad inicial. *Adjuntar archivo.*** A partir del estudio de la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual u [organizador gráfico](#) con los temas de la unidad. Puedes auxiliarte de algunos programas como Mindjet [MindManager](#).

- 1. Unidad 8, actividad 1. *Adjuntar archivo.*** Realiza una investigación sobre la historia de Toyota en internet y analiza los factores de éxito de la empresa en cuanto al adelgazamiento empresarial.
- 2. Unidad 8, actividad 2. *Actividad en Foro.*** Participa en el Foro “Adelgazamiento empresarial”, elabora un mapa mental donde establezcas las ventajas y desventajas del adelgazamiento empresarial, compártelo con tus compañeros, revisa al menos dos y comenta si hay similitud en las ventajas y desventajas.  
  
Si tu asignatura la trabajas fuera de plataforma educativa, entonces realiza la misma actividad en no más de una cuartilla y entrégala a tu asesor.
- 3. Unidad 8, actividad 3. *Adjuntar archivo.*** Elabora un cuadro sinóptico sobre el modelo japonés y el modelo mexicano de administración, explicando las características sociales, económicas y culturales.
- 4. Unidad 8, actividad 4. *Adjuntar archivo.*** Con base en la revisión de esta unidad realiza los siguientes ejercicios:
  - a) Con base en el contenido del tema *8.4. Análisis de casos exitosos de adelgazamiento empresarial*, analiza los factores clave del adelgazamiento, investiga las estrategias de estas empresas y qué resultados detectas, tendrás que realizar un resumen con tus reflexiones.
  - b) Busca otras dos empresas que utilicen el adelgazamiento empresarial como estrategia de negocios y determina porque utilizan este enfoque.



# ACTIVIDAD INTEGRADORA

## LO QUE APRENDÍ



*Adjuntar archivo.*

Conforme al adelgazamiento empresarial de una empresa como Toyota, realiza un modelo de mejora continua tomando en cuenta las restricciones del mercado y las condiciones propias de los recursos con los que cuenta la organización.

# CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO



**Adjuntar archivo.** Responde las siguientes preguntas.

1. ¿Qué es adelgazamiento empresarial?
2. ¿Qué factores influyen en su aplicación?
3. ¿Cuáles son las condiciones a tomar en cuenta en su implementación?
4. ¿En qué consiste la calidad total?
5. ¿Cuál es el aporte principal del Sistema de Producción de Toyota o TPS?
6. ¿Qué papel juegan los clientes internos en el TPS?
7. ¿Qué es la transferencia de conocimiento?
8. ¿Cuál es el papel de los preparadores en el TPS?
9. ¿Cómo influye el ambiente en la implementación del TPS?
10. Explica la relación entre tecnología y recursos humanos en el TPS.

# EXAMEN PARCIAL

## (de autoevaluación)



**I. Responde verdadero (V) o falso (F).**

	V	F
1. La historia de Toyota comienza, cuando Sakichi Toyoda inventa el primer telar automático, en 1907.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Después de la posguerra, Toyota se convirtió en el mayor fabricante de vehículos de Japón, con más de 40% del mercado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. El TPS implementado se basa principalmente en el aprendizaje desde la alta dirección hasta los niveles productivos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Entre las peculiaridades más importantes de las organizaciones posmodernas se pueden mencionar: estructura poco flexible, toma de decisiones individual producción sectorial tomando como premisa la relación productiva.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. En el caso del modelo original de Toyota el adelgazamiento se encuentra determinado en la producción en masa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. La verificación es un <i>método de estancada</i> , lo que implica una pausa en todos los niveles desde la alta dirección hasta los niveles operativos, y viceversa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# RESPUESTAS

## EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN



En este apartado encontrarás las respuestas al examen de esta unidad.

Unidad 8	
I. Solución	
1.	<b>V</b>
2.	<b>V</b>
3.	<b>V</b>
4.	<b>F</b>
5.	<b>F</b>
6.	<b>F</b>

# Gobierno corporativo

## OBJETIVO PARTICULAR

Comprender y analizar críticamente el *gobierno corporativo* e identificar algunos ejemplos.

## TEMARIO DETALLADO

(3 horas)

### 9. Gobierno corporativo

9.1. Origen y definición del término *gobierno corporativo*

9.2. Gobierno corporativo y transparencia en la administración y las actividades financieras en las organizaciones públicas y privadas

9.3. Gobierno corporativo, información y acceso a la información

9.4. El gobierno corporativo y su relación con la auditoría y el control interno

9.5. Análisis de casos de empresas y su *gobierno corporativo*

# ACTIVIDAD DIAGNÓSTICA

## LO QUE SÉ



*Adjuntar archivo.*

En México, las sociedades mercantiles rigen sus operaciones con base en distintos ordenamientos legales que fomentan la seguridad jurídica tanto de los intereses que representan los dueños o accionistas como los que ostentan los administradores o gerentes.

Conforme a esta información, realiza una lista en la cual identifiques los cinco ordenamientos (leyes, reglamentos, normas, circulares financieras, entre otras) que, conforme a tu opinión, sean los más relevantes. Utiliza el siguiente formato:

Ordenamiento	Objetivo	Fecha de emisión	Principales aspectos que regulan
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

# ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE



**Unidad 9, actividad inicial. *Adjuntar archivo*.** A partir del estudio de la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual u [organizador gráfico](#) con los temas de la unidad. Puedes auxiliarte de algunos programas como Mindjet [MindManager](#).

- 1. Unidad 9, actividad 1. *Adjuntar archivo*.** Revisa el video *Gobierno corporativo desde el día uno* y fundamenta en media cuartilla los tres aspectos principales que se deben tener en una empresa para instaurar un gobierno corporativo.



[Gobierno corporativo desde el día uno \(CNNExpansión, 2014\)](#)

Gutiérrez Moisés. CNNExpansión (2014) “*Gobierno corporativo desde el día uno*”.  
Obtenido de <https://youtu.be/RfJHMqsfkcc>  
Consultado: 28 de noviembre de 2016.

- 2. Unidad 9, actividad 2. *Adjuntar archivo*.** Realiza un análisis comparativo de la primera versión de los principios de gobierno corporativo de la OCDE (2004) con la correspondiente a 2015 y determina ¿cuáles fueron los principales cambios en cada una de las seis categorías principales?
- 3. Unidad 9, actividad 3. *Actividad en Foro*.** Elige una sección del Código de mejores prácticas corporativas vigente y participa en el Foro “Mejores Prácticas”, tu comentario sobre los efectos que tendría en la competitividad de las empresas, la seguridad jurídica y el fomento a una cultura empresarial de vanguardia, que el CMPC fuere elevado a categoría de ley general para todas las sociedades anónimas.





Si tu asignatura la trabajas fuera de plataforma educativa, entonces realiza la misma actividad en no más de una cuartilla y entrégala a tu asesor.

**4. Unidad 9, actividad 4. *Adjuntar archivo.*** Con base en la información del [Caso Natura pág. 62 a la 67](#), prepara una relación de las prácticas corporativas que dieron buenos resultados en la empresa.

Círculo de Empresas de la Mesa Redonda Latinoamericana de Gobierno Corporativo. (2006). Estudio de Casos de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo. Estados Unidos: Global Corporate Governance Forum.

# ACTIVIDAD INTEGRADORA

## LO QUE APRENDÍ



*Adjuntar archivo.*

Prepara un ensayo de dos cuartillas con el tema “Hacia dónde va el gobierno corporativo: visión 2025”. Recuerda que un ensayo equilibra la información analizada de diversas fuentes (a las que se otorga el crédito correspondiente), con la opinión fundamentada del autor.

# CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO



**Adjuntar archivo. Responde las siguientes preguntas.**

1. Sintetiza el contenido de la “teoría de agencia”.
2. ¿Qué es el gobierno corporativo?
3. ¿En qué instrumentos se encuentra diseminadas las prácticas de gobierno corporativo?
4. Menciona los principios fundamentales del gobierno corporativo.
5. Respecto al Código de mejores prácticas corporativas emitido por el Consejo Coordinador Empresarial menciona algunas recomendaciones aplicables a la estructura y funcionamiento del consejo de administración.
6. ¿Cómo se vincula la función de auditoría con las buenas prácticas de gobierno corporativo?
7. ¿Cuáles son las funciones básicas de un comité de remuneraciones y evaluación?

# EXAMEN PARCIAL

## (de autoevaluación)



### I. Elige la respuesta correcta

1. Conforme a la definición de gobierno corporativo, identifica dos de sus roles fundamentales.

<input type="radio"/> a) Estratégicos y operativos	<input type="radio"/> b) Vigilancia y remuneraciones
<input type="radio"/> c) Gestión y evaluaciones	<input type="radio"/> d) Gestión y evaluaciones

2. ¿En qué año se emitió el primer *Código de gobierno corporativo* en México?

<input type="radio"/> a) 2004	<input type="radio"/> b) 2010
<input type="radio"/> c) 1999	<input type="radio"/> d) 2015

3. Instrumento que regula de forma obligatoria las funciones del consejo de administración de cualquier sociedad anónima.

<input type="radio"/> a) Código de mejores prácticas corporativas	<input type="radio"/> b) Ley general de sociedades mercantiles
<input type="radio"/> c) Circular única para emisoras de la Bolsa Mexicana de Valores	<input type="radio"/> d) Principios del gobierno corporativo



4. Según la teoría de agencia, ¿qué actores podrían tener intereses distintos respecto a la marcha de una compañía?

a) Agentes y principal

b) Mandatario y gerentes

c) Mandante y dueños

d) Accionistas y empresarios

5. Las prácticas del *Código de mejores prácticas corporativas* del Consejo Coordinador Empresarial son de aplicación obligatoria para todas las sociedades anónimas en México.

a) Verdadero

b) Falso

# RESPUESTAS

## EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN



En este apartado encontraras las respuestas al examen de esta unidad.

Unidad 9	
I. Solución	
1.	<b>a</b>
2.	<b>c</b>
3.	<b>b</b>
4.	<b>a</b>
5.	<b>b</b>

# **Fusiones y adquisiciones**

## OBJETIVO PARTICULAR

Comprender y analizar críticamente las fusiones y adquisiciones como estrategia en las organizaciones e identificar algunos ejemplos.

## TEMARIO DETALLADO

**(3 horas)**

### **10. Fusiones y adquisiciones**

#### 10.1. Características de las fusiones y adquisiciones

##### 10.1.1 Características de fusiones

##### 10.1.2 Características de adquisiciones

#### 10.2. Las fusiones y adquisiciones y las estrategias organizacionales

##### 10.2.1 Restructuración

#### 10.3. Análisis de casos de fusiones y adquisiciones

##### 10.3.1 Caso de fusión

##### 10.3.2 Caso adquisición



# ACTIVIDAD DIAGNÓSTICA

## LO QUE SÉ



### *Actividad en Foro.*

Antes de iniciar el estudio de esta unidad, participa en el Foro “Lo que sé sobre fusiones y adquisiciones” respondiendo con tus palabras (sin investigar) lo que conozcas de los siguientes temas

- ¿Qué entiendes por fusión?
- ¿Qué entiendes por adquisición?
- ¿Qué es una estrategia empresarial?

Si tu asignatura la trabajas fuera de plataforma educativa, entonces realiza la misma actividad en no más de una cuartilla y entrégala a tu asesor.

## ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE



**Unidad 10, actividad inicial. *Adjuntar archivo.*** A partir del estudio de la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual u [organizador gráfico](#) con los temas de la unidad. Puedes auxiliarte de algunos programas como Mindjet [MindManager](#).

- 1. Unidad 10, actividad 1. *Adjuntar archivo.*** Con base en los temas tratados en la presente unidad, elabora un mapa conceptual en el que señales los elementos y características de las fusiones y adquisiciones.
- 2. Unidad 10, actividad 2. *Adjuntar archivo.*** Con base en la bibliografía básica y los sitios de internet sugeridos, propón tu propia definición de fusiones y adquisiciones. Tu definición deberá tener la extensión de media cuartilla.
- 3. Unidad 10, actividad 3. *Adjuntar archivo.*** Investiga y analiza dos casos de empresas mexicanas cuya finalidad fuera la de crear una fusión e identifica qué restructuración emplearon como medida estratégica.
- 4. Unidad 10, actividad 4. *Adjuntar archivo.*** Investiga y analiza dos casos de empresas mexicanas cuya finalidad fuera la de crear una adquisición e identifica qué restructuración emplearon como medida estratégica.

# ACTIVIDAD INTEGRADORA

## LO QUE APRENDÍ



### *Actividad en Foro.*

Participa en el Foro “Fusiones y adquisiciones”, responde e intercambia opiniones con tus compañeros sobre las siguientes cuestiones:

- ¿Qué entiendes por fusiones y adquisiciones de valor económico? Menciona dos.
- ¿Por qué consideras que las fusiones y adquisiciones basan sus objetivos en la generación de compañías que aplicaron medidas estratégicas de fusión en México?
- Indica dos compañías que aplicaron una medida estratégica de adquisición en México.

Recuerda que debes leer las aportaciones de tus compañeros y comentar al menos tres de éstas.

Si tu asignatura la trabajas fuera de plataforma educativa, entonces realiza la misma actividad en no más de una cuartilla y entrégala a tu asesor.

# CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO



**Adjuntar archivo.** Responde las siguientes preguntas.

1. ¿Qué es una fusión empresarial?
2. ¿En qué consiste la adquisición empresarial?
3. ¿Cuál es el proceso de reestructuración?
4. ¿Para qué se utilizan las estrategias empresariales?
5. ¿Cuál es la diferencia entre fusión y adquisición?
6. ¿Qué ventajas tiene la fusión empresarial?
7. ¿Cuáles son las desventajas de una fusión?
8. ¿Qué beneficios proporciona la adquisición como media estratégica empresarial?
9. ¿Cuáles con las desventajas que puede presentar una adquisición?

# EXAMEN PARCIAL

## (de autoevaluación)



**I. Responde verdadero (V) o falso (F).**

	V	F
1. Fusión consiste en comprar una organización para después venderla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Adquisición consiste en unir dos o más empresas para desempeñar una actividad en común.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. La modificación de varios aspectos empresariales se determinan por medio de la restructuración.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Una serie de pasos son los que determinan las estrategias para lograr un fin común.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Algunos administradores adquieren una empresa para después venderla y obtener mayores recursos económicos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. La Ley General de Sociedades Mercantiles establece las propiedades de las fusiones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Grupo Bimbo y la empresa Fargo son un ejemplo de adquisición.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Grupo Carso y AT&T son un caso de fusión.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

# RESPUESTAS

## EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN



En este apartado encontrarás las respuestas al examen de esta unidad.

Unidad 10	
I. Solución	
1.	<b>F</b>
2.	<b>F</b>
3.	<b>V</b>
4.	<b>V</b>
5.	<b>V</b>
6.	<b>V</b>
7.	<b>F</b>
8.	<b>F</b>

# **Creación de escenarios y previsión de contingencias**

## OBJETIVO PARTICULAR

Identificar los elementos principales para la creación de escenarios y previsión de contingencias y analizar los beneficios que la organización puede obtener al incorporarlos como una práctica en la planeación.

## TEMARIO DETALLADO

**(3 horas)**

### **11. Creación de escenarios y previsión de contingencias**

11.1. La planeación estratégica y los escenarios a futuro

11.2. Variables para la creación de escenarios a futuro (financieras, políticas, tecnológicas, de mercado, entre otras)

11.3. Ventajas y desventajas de la creación de escenarios

11.4. La planeación estratégica y los planes de contingencia

11.5. Ventajas y desventajas de los planes de contingencia

11.6. Análisis de casos exitosos de creación de escenarios y uso de planes de contingencia



# ACTIVIDAD DIAGNÓSTICA

## LO QUE SÉ



*Texto en línea.*

Con base en tu experiencia responde las siguientes preguntas:

1. ¿Qué es planeación?
2. ¿Qué significado tiene la palabra *escenarios* en otros ámbitos, tales como el teatro?
3. ¿Qué acepciones conoce de contingencias?
4. ¿Cuál es el primer significado de *evento*?

# ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE



**Unidad 11, actividad inicial. *Adjuntar archivo.*** A partir del estudio de la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual u [organizador gráfico](#) con los temas de la unidad. Puedes auxiliarte de algunos programas como Mindjet [MindManager](#).

- 1. Unidad 11, actividad 1. *Adjuntar archivo.*** Realiza un cuadro sinóptico de la planeación estratégica con dos subdivisiones: escenarios y planeación de contingencias. Incluye en el cuadro las ventajas y desventajas de cada una y explica con éste la necesidad de ambos conceptos para apoyar la planeación estratégica.

	ESCENARIOS	PLANEACIÓN DE CONTINGENCIAS
VENTAJAS		
DEVENTAJAS		

- 2. Unidad 11, actividad 2. *Adjuntar archivo.*** Elabora la construcción de un escenario (probable, posible, deseable) utilizando el modelo de Miklos y Tello acerca del México para 2025. Utiliza el modelo de Colomer y Martínez para definir sus variables.
- 3. Unidad 11, actividad 3. *Adjuntar archivo.*** Realiza una investigación acerca del Método Delphi y elabora un mapa mental señalando su aplicación para realizar pronósticos.



**4. Unidad 11, actividad 4. *Adjuntar archivo.*** Hay otras herramientas, que no se mencionaron en la unidad, como el Método Mactor, el Método MIC-MAC, el Árbol de competencias y Análisis estructural. Investígalos y haz un cuadro sinóptico de los mismos (qué objetivos o finalidad cubren, cuál es su origen, para que se utilizan).

# ACTIVIDAD INTEGRADORA

## LO QUE APRENDÍ



*Adjuntar archivo.*

De acuerdo a lo revisado en la unidad, elabora un diagrama, nombrado PNI (Positivo, Negativo e Interesante), que te permita expresar el mayor número de ideas que haya generado la lectura de esta unidad.

Determina, por lo tanto, que te pareció positivo, negativo e interesante del tema “la creación de escenarios y previsión de contingencias”.

Usa un gráfico como el siguiente y expón cinco puntos en cada columna, para permitirte tomar una decisión fundamentada:

POSITIVO	NEGATIVO	INTERESANTE

# CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO



**Adjuntar archivo. Responde las siguientes preguntas.**

1. Diferencia entre la planeación estratégica y la creación de escenarios.
2. Diferencia entre la planeación estratégica y la planeación de contingencias
3. ¿Cuál es la ventaja de crear escenarios para la administración estratégica?
4. ¿Por qué es necesario en la empresa tener una planeación de contingencias?
5. ¿Para qué me sirve considerar distintas variables en los escenarios?
6. ¿Qué significado tiene los actores en el método de escenarios?
7. Pasos que se deben desarrollar para realizar una planeación de contingencias
8. ¿Cuáles son los ocho pasos (dos fases) para desarrollar la creación de escenarios?

# EXAMEN PARCIAL

## (de autoevaluación)



### ***I. Elige la respuesta correcta***

1. La diferencia entre la corriente americana y europea, en cuanto a la visión del futuro, es:

<input type="radio"/> a) La corriente americana indaga el futuro sólo para conocerlo; la escuela europea indaga el futuro para transformarlo	<input type="radio"/> b) La corriente americana considera el futuro como tendencia cíclica y la escuela europea que el futuro es probable
<input type="radio"/> c) La corriente americana considera al futuro como algo nuevo; la corriente europea considera al futuro como algo factible	<input type="radio"/> d) La corriente americana considera que el futuro surge de interacciones entre diversos actores; la corriente europea considera los eventos como hechos

2. Un escenario probable responde a la pregunta:

<input type="radio"/> a) ¿Qué pasaría de seguir todo como está?	<input type="radio"/> b) ¿Qué pasaría de empeorar todo?
<input type="radio"/> c) ¿Qué deseo que pase?	<input type="radio"/> d) ¿Qué puedo hacer para cambiar la tendencia?



3. ¿Qué incluye un plano nacional dentro del modelo de variables?

<input type="radio"/> a) Abarca una nación	<input type="radio"/> b) Engloba las comunidades de un país
<input type="radio"/> c) Identifica temas nacionales	<input type="radio"/> d) Señala los principales problemas de un país

4. Un ejemplo de variable de tipo cultural es o son:

<input type="radio"/> a) Un juicio de valor	<input type="radio"/> b) Los movimientos migratorios
<input type="radio"/> c) El número de instituciones educativas	<input type="radio"/> d) La tasa de empleo

5. Un ejemplo de actor sectorial es o son:

<input type="radio"/> a) Las cámaras de comercio	<input type="radio"/> b) La cámara de diputados
<input type="radio"/> c) La cámara de senadores	<input type="radio"/> d) Los partidos políticos

6. La descripción de una situación futura para pasar de una situación actual a una futura es:

<input type="radio"/> a) Un escenario	<input type="radio"/> b) Un futurible
<input type="radio"/> c) Un futuro probable	<input type="radio"/> d) Un futuro posible

7. Permite a la organización desarrollar indicadores sencillos.

<input type="radio"/> a) Taxonomía de estatus organizacional	<input type="radio"/> b) Índice de expansión de negocios
<input type="radio"/> c) Indicadores compuestos de la variación de presupuesto	<input type="radio"/> d) Matriz de planeación de contingencias



8. La matriz de planeación de contingencias considera que “los empleados clave que renuncian para ir a trabajar con los competidores” enfatiza:

<input type="radio"/> a) La vulnerabilidad interna	<input type="radio"/> b) La vulnerabilidad externa
<input type="radio"/> c) La oportunidad interna	<input type="radio"/> d) La oportunidad externa

9. En el paso dos, el estatus operativo de la organización, si una empresa tiene un desempeño promedio y sus fortalezas y debilidades equilibradas, se considera que tiene un:

<input type="radio"/> a) Buen desempeño	<input type="radio"/> b) Desempeño sobresaliente
<input type="radio"/> c) Desempeño extraordinario	<input type="radio"/> d) Desempeño justo

10. Si la presión inflacionaria activa una revisión en el nivel precios de los productos de una empresa, se considera que es un índice.

<input type="radio"/> a) De expansión de negocios	<input type="radio"/> b) Macroeconómico
<input type="radio"/> c) Microeconómico	<input type="radio"/> d) Compuesto de la variación del presupuesto



# RESPUESTAS

## EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN



En este apartado encontrarás las respuestas al examen de esta unidad.

### Unidad 11

#### I. Solución

1. **a**
2. **a**
3. **a**
4. **a**
5. **a**
6. **a**
7. **a**
8. **a**
9. **a**
10. **a**



**Facultad de Contaduría y Administración**  
**Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia**