



Sustento del uso justo  
de Materiales Protegidos  
derechos de autor para  
fines educativos



**UCI**

Universidad para la  
Cooperación Internacional

UCI  
Sustento del uso justo de materiales protegidos por  
derechos de autor para fines educativos

El siguiente material ha sido reproducido, con fines estrictamente didácticos e ilustrativos de los temas en cuestión, se utilizan en el campus virtual de la Universidad para la Cooperación Internacional – UCI – para ser usados exclusivamente para la función docente y el estudio privado de los estudiantes pertenecientes a los programas académicos.

La UCI desea dejar constancia de su estricto respeto a las legislaciones relacionadas con la propiedad intelectual. Todo material digital disponible para un curso y sus estudiantes tiene fines educativos y de investigación. No media en el uso de estos materiales fines de lucro, se entiende como casos especiales para fines educativos a distancia y en lugares donde no atenta contra la normal explotación de la obra y no afecta los intereses legítimos de ningún actor.

La UCI hace un USO JUSTO del material, sustentado en las excepciones a las leyes de derechos de autor establecidas en las siguientes normativas:

- a- Legislación costarricense: Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, No.6683 de 14 de octubre de 1982 - artículo 73, la Ley sobre Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 – artículo 58, permiten el copiado parcial de obras para la ilustración educativa.
- b- Legislación Mexicana; Ley Federal de Derechos de Autor; artículo 147.
- c- Legislación de Estados Unidos de América: En referencia al uso justo, menciona: "está consagrado en el artículo 106 de la ley de derecho de autor de los Estados Unidos (U.S, Copyright - Act) y establece un uso libre y gratuito de las obras para fines de crítica, comentarios y noticias, reportajes y docencia (lo que incluye la realización de copias para su uso en clase)."
- d- Legislación Canadiense: Ley de derechos de autor C-11– Referidos a Excepciones para Educación a Distancia.
- e- OMPI: En el marco de la legislación internacional, según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual lo previsto por los tratados internacionales sobre esta materia. El artículo 10(2) del Convenio de Berna, permite a los países miembros establecer limitaciones o excepciones respecto a la posibilidad de utilizar lícitamente las obras literarias o artísticas a título de ilustración de la enseñanza, por medio de publicaciones, emisiones de radio o grabaciones sonoras o visuales.

Además y por indicación de la UCI, los estudiantes del campus virtual tienen el deber de cumplir con lo que establezca la legislación correspondiente en materia de derechos de autor, en su país de residencia.

Finalmente, reiteramos que en UCI no lucramos con las obras de terceros, somos estrictos con respecto al plagio, y no restringimos de ninguna manera el que nuestros estudiantes, académicos e investigadores accedan comercialmente o adquieran los documentos disponibles en el mercado editorial, sea directamente los documentos, o por medio de bases de datos científicas, pagando ellos mismos los costos asociados a dichos accesos.



**UCI**

Universidad para la  
Cooperación Internacional

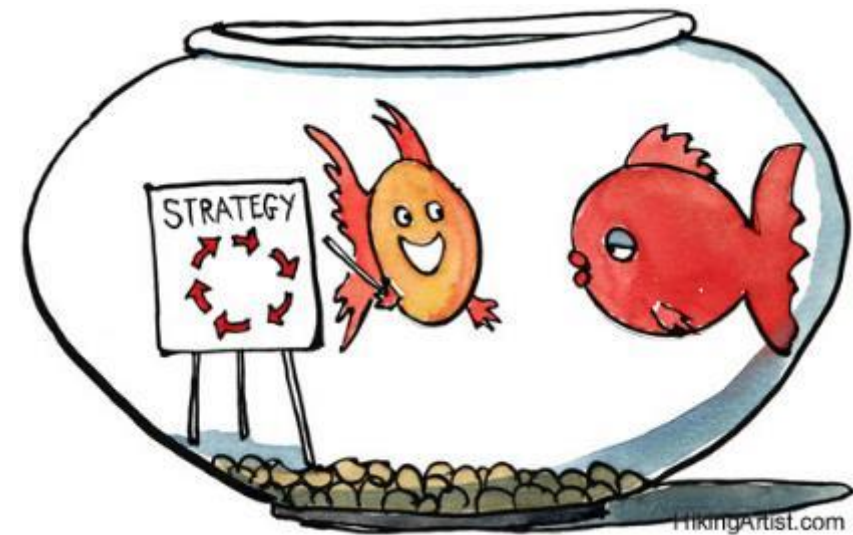
# Planeamiento estratégico

El arte de visionar la ruta del éxito  
organizacional



# ¿Qué es el problema estratégico?

- Un problema estratégico es un cambio inminente, dentro o fuera de la organización, que probablemente ejercerá un impacto importante sobre las capacidades y habilidades de la empresa para alcanzar sus objetivos.



# ¿Qué es el problema estratégico?



- Podemos creer que el problema será relativamente fácil de resolver o extremadamente difícil o incluso imposible de resolver.
- Lo importante no es el nivel de dificultad, sino el grado en que se interpone entre la organización, el desarrollo de la misión y la consecución de la visión.

# ¿Qué es el problema estratégico?

- La empresa puede asumir el problema, como una oportunidad para generar cursos de acción innovadores y de alto impacto.
- Una gerencia audaz y con espíritu emprendedor puede convertir las amenazas en oportunidades.



# Pensamiento estratégico

- El pensamiento estratégico está asociado con los aspectos fundamentales de anticipar y adaptarse en cuanto a los cambios permanentes que se presentan en el contexto, así como, actuar en el momento oportuno y ser proactivos en la definición de metas y estrategias, acordes con las realidades de la organización.



# ¿Qué es una estrategia?

- Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo, que llevan a cabo para desarrollar una misión, cumplir unos objetivos y alcanzar una visión.
- Las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo.
- Es una guía de acción para la organización y todos sus miembros.





# La Planeación Estratégica

Es el proceso formal y sistemático que ayuda a la organización a:



# La Planeación Estratégica

- Es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes del mercado.



# La Planeación Estratégica

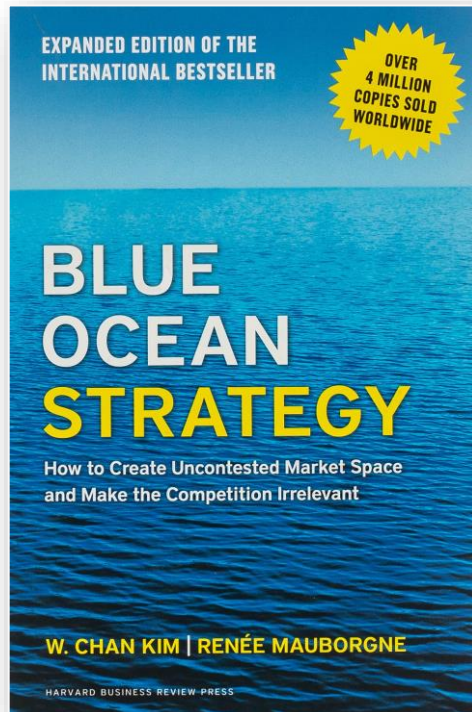
- Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos.

*Se enfoca en integrar la gerencia, el mercadeo, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización.*



David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica* (16a ed.). Pearson Educación.

# La Planeación Estratégica



- Un desafío cada vez más relevante es orientar los esfuerzos organizacionales hacia **estrategias del océano azul** en la búsqueda simultánea de diferenciación y bajos costos para abrir un nuevo espacio de mercado y crear nueva demanda.
- Se trata de crear y capturar espacios de mercado no colonizados y, de ese modo, hacer de la competencia un factor irrelevante.
- Enfocándose en una visión según la cual las fronteras del mercado y la estructura de la industria no están dadas ni son estáticas. En esa medida, pueden ser reconstruidas a partir de las acciones y las creencias de quienes participan en la industria.

# La Planeación Estratégica

## Estrategias del Océano Rojo

- Competir en el espacio existente del mercado.
- Retar a la competencia.
- Explotar la demanda existente en el mercado.
- Elegir entre la disyuntiva del valor o el costo.
- Alinear todas las ideas al sistema de las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o el bajo costo.

## Estrategias del Océano Azul

- Crear un espacio sin competencia en el mercado.
- Hacer que la competencia se torne irrelevante.
- Crear y captar demanda nueva.
- Romper la disyuntiva del valor o el costo.
- Alinear todas las ideas al sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr la diferenciación y el bajo costo.

# La Planeación Estratégica

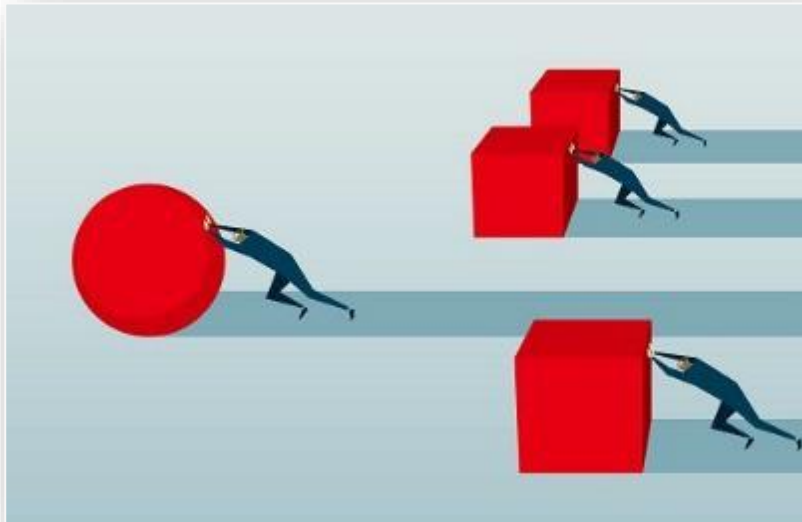
- En lugar de empezar el proceso de planeación estratégica desde cero, podría resultar más eficiente investigar si alguien ya ha encontrado una solución a nuestras necesidades de manera eficiente y sostenible.
- La **biomimesis** se centra especialmente en esto, procurando diseñar soluciones a problemas que surjan a partir de la imitación de estrategias probadas y optimizadas durante miles de millones de años por la naturaleza.



*Un ejemplo de esto son las rayas negras y blancas de las cebras, que les permiten una mejor gestión del calor corporal.*

# ¿Qué es una ventaja competitiva?

- “Es cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales.”



*“Es una característica generadora de valor agregado, diferenciadora y sostenible que desarrollamos en la organización y que hace que los clientes nos prefieran por encima de la competencia.”*

Alberto Redondo Salas

**En una ocasión, dos presidentes de empresas que competían en la misma industria decidieron irse de excursión para hablar sobre una posible fusión. Se adentraron en el bosque. De pronto, se toparon con un oso grizzli gruñéndoles parado sobre sus patas traseras.**



**Lo primero que hizo el presidente A fue quitarse su mochila, sacar un par de zapatos y echarse a correr. El presidente B le dijo: "No podrás correr más rápido que ese oso". El Presidente A respondió: "Quizá no, ipero seguro sí puedo hacerlo más rápido que tú!"**



# La Planeación Estratégica debe ser...

- De largo plazo.
- Creativa.
- Inclusiva a todos los niveles.
- Incide en la toma de decisiones cotidianas.
- Útil.
- Suministra criterios y para evaluar decisiones.



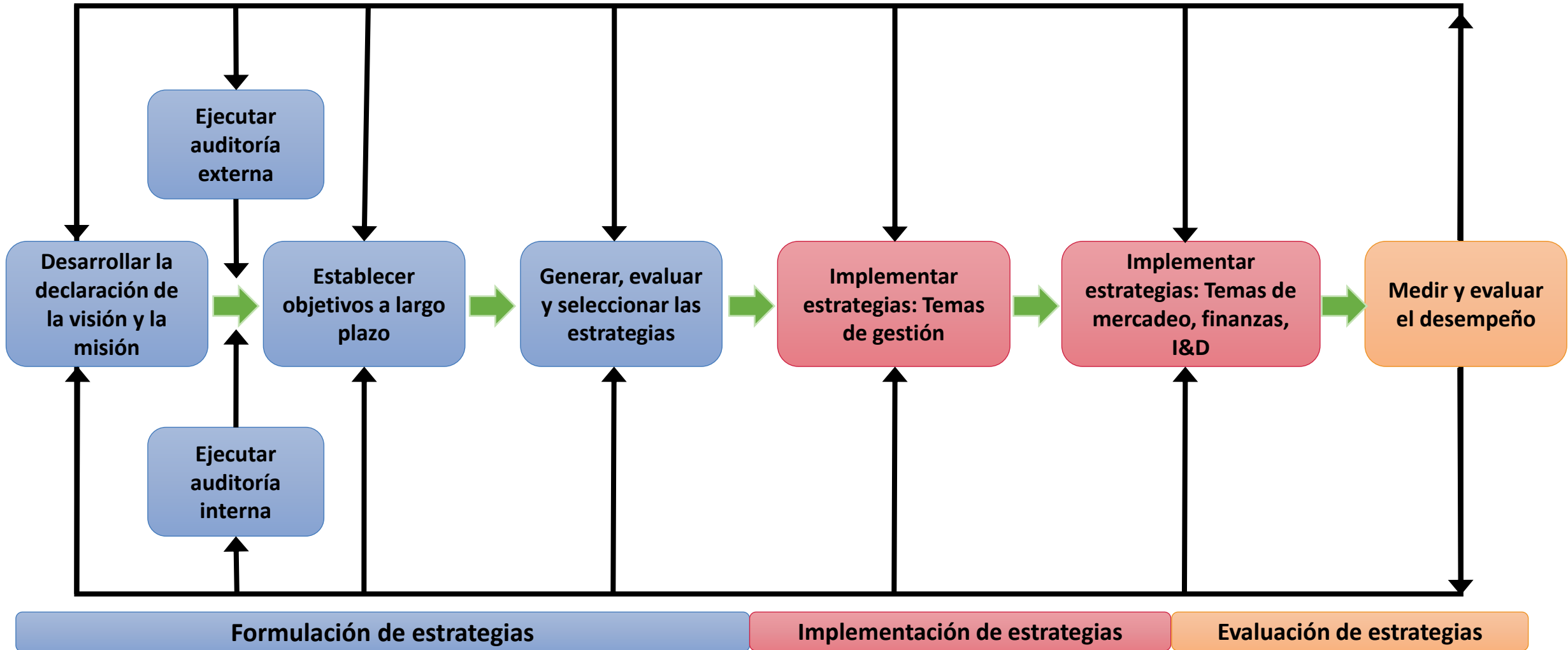
- Consultable.
- Sugereente.
- Fácil de recordar.
- Concisa.
- Responde a las preguntas de fondo: ¿Qué?, ¿Para quién?, ¿Cómo?, ¿Por qué?

# Factores críticos de la Planeación Estratégica

- Es un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador.
- Es un medio para establecer el propósito de una organización: objetivos de largo plazo, planes de acción y asignación de recursos.
- Es una definición del dominio competitivo de la organización, en que tipo de negocio se halla.
- Es una respuesta a las fortalezas y debilidades internas así como a las amenazas y oportunidades externas con el fin de desarrollar ventajas competitivas.
- Es un sistema lógico para diferenciar tareas ejecutivas de las funcionales.
- Es la manifestación de la razón de ser de la compañía.



# Un modelo integral de Planeación Estratégica



# Importancia de la Planeación Estratégica

**Da sentido a la dirección organizacional**

**Define un marco para la toma de decisiones**

**Mejora la eficacia/eficiencia**

**Elimina la duplicidad de esfuerzos**

**Concentra los recursos y mejora la comunicación**

**Establece metas realistas**

**Facilita el control**

**Reduce la incertidumbre**

**Permite visualizar los cambios**



# Elementos de la Planeación Estratégica

