



# Planeación Estratégica

Guía para el profesor  
LBAD2001

# Contenido

Metodología del curso .....	3
Temario.....	3
Bibliografía.....	4
Evaluación.....	4
Notas de enseñanza por tema .....	4
Evidencias y rúbricas.....	9

## Metodología del curso

La metodología que se aplicará para este certificado es aprendizaje autodirigido, es decir, se espera que tú mismo puedas planear y administrar tu propio proceso de aprendizaje. Para ello, se requerirá de tu compromiso y fortalezas de carácter, como la perseverancia, el entusiasmo, el amor por el aprendizaje y la autorregulación. También contarás con el apoyo de un coach de éxito, quien te ayudará a identificar lo que te impide avanzar hacia el logro de tus metas, promoviendo la reflexión y el autoconocimiento para concretar tus esfuerzos y recursos disponibles con el fin de culminar el certificado de manera exitosa.

Este certificado se compone de ocho unidades agrupadas en dos módulos.

Cada unidad de estudio se integra por las siguientes secciones:

- **Explicación:** En esta sección se incluye una breve introducción y se presenta el contenido que debe estudiarse, lo cual te permitirá adquirir los conocimientos necesarios para desarrollar la competencia del certificado.
- **Checkpoints:** En esta sección se enlistan los principales conceptos que debes asegurar que adquieres después de estudiar el contenido indicado en la explicación.
- **Recursos:** En esta sección se incluyen:
- **Referencias bibliográficas del contenido:** Fuentes que se utilizaron para fundamentar la o las explicaciones.
- **Temas por profundizar en el contenido:** Información adicional que complementa la explicación de la unidad y que, por lo tanto, debes también estudiar.
- **Lecturas y videos:** Recursos para complementar, reforzar y ampliar tu aprendizaje.
- **Actividades:** En algunas semanas encontrarás actividades cuyo propósito es que apliques los conocimientos adquiridos y experimentes con ellos.

## Temario

Tema 1.	Fundamentos de administración
Tema 2.	El proceso administrativo
Tema 3.	Naturaleza de las organizaciones
Tema 4.	Funciones de la administración
Tema 5.	Fundamentos de la planeación estratégica
Tema 6.	Etapas del modelo de planeación estratégica parte 1
Tema 7.	Etapas del modelo de planeación estratégica parte 2
Tema 8.	Modelo de Visión, Organización y Cultura (VOC) de Salvador Alva para la gestión empresarial

## Bibliografía

### Libro de texto

Chiavenato, I., y Sapiro, A. (2023). *Planeación estratégica. De la intención a los resultados en la administración estratégica* (5ª ed.). México: McGraw-Hill.  
ISBN: 978-6071521262

## Evaluación

Evaluable	Semana de entrega	Ponderación
<b>Actividad 1</b>	<b>1</b>	<b>6</b>
<b>Actividad 2</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
<b>Avance del reto/proyecto</b>	<b>3</b>	<b>25</b>
<b>Actividad 3</b>	<b>4</b>	<b>6</b>
<b>Actividad 4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<b>Actividad 5</b>	<b>6</b>	<b>6</b>
<b>Entrega final del reto/proyecto</b>	<b>7</b>	<b>35</b>
<b>Presentación del reto/proyecto</b>	<b>8</b>	<b>10</b>
	<b>Total</b>	<b>100</b>

## Notas de enseñanza por tema

### Tema 1. Fundamentos de administración

Los estudiantes pueden pensar en ejemplos de su vida diaria, como organizar un evento o gestionar un presupuesto personal, y discutir cómo estos procesos son paralelos a la administración empresarial.

Analizar cómo las técnicas de administración científica pueden aplicarse en la producción moderna, como en las cadenas de montaje de empresas tecnológicas.

Analizar el impacto de un entorno de trabajo saludable y cómo las políticas que promueven la motivación afectan el rendimiento de los empleados. Los estudiantes pueden investigar ejemplos de empresas exitosas que han implementado estas ideas.

Estudiar el caso de una empresa que ha utilizado el análisis FODA para identificar sus oportunidades en un mercado competitivo, como lo hace Coca-Cola o Amazon.

#### Artículo recomendado:

David, F., David, F., y David, M. (2023). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

**Estudios de caso:** Utilice estudios de casos modernos y clásicos para ilustrar cómo los enfoques administrativos se aplican en diferentes contextos.

**Debates y discusiones grupales:** Fomentar debates sobre cómo diferentes enfoques podrían aplicarse a empresas actuales. Por ejemplo, ¿cómo un enfoque humanista podría mejorar una empresa de tecnología?

**Simulaciones prácticas:** Asigne tareas de planificación estratégica, como la creación de un análisis FODA y la formulación de estrategias para empresas ficticias.

## Tema 2. El proceso administrativo

Análisis de un emprendimiento local o pequeño que esté implementando su propio proceso administrativo. Esto ayuda a los estudiantes a conectar la teoría con la práctica.

Caso de estudio: El impacto de la pandemia por COVID-19 en el mundo empresarial. Analizar cómo empresas como Zoom o Amazon aprovecharon la incertidumbre para adaptarse rápidamente.

Proponer un escenario donde una empresa tiene que planificar la expansión a un nuevo mercado.

Estudio de caso: Análisis de la estrategia de diversificación de Disney, desde la adquisición de Pixar hasta la compra de 21st Century Fox. Este ejemplo muestra cómo una empresa adapta su planeación estratégica a largo plazo.

## Tema 3. Naturaleza de las organizaciones

Caso histórico: Hablar sobre las primeras formas de organización humana, como las tribus o las primeras civilizaciones (egipcia, mesopotámica), y cómo gestionaban los recursos y la mano de obra para lograr proyectos colectivos.

Discusión: ¿Cómo las organizaciones ayudan a las personas a alcanzar objetivos que no podrían lograr solas?

Caso práctico: Investigar empresas que han adoptado políticas de RSE exitosas, como Ben & Jerry's o Patagonia.

Discusión: ¿Qué beneficios tangibles e intangibles trae la responsabilidad social y ambiental para una empresa? ¿Cómo afecta su imagen ante el público y los inversionistas?

Clasificación práctica: Explicar las diferentes sociedades existentes a través de ejemplos reales de empresas locales, como una sociedad anónima en comparación con una cooperativa.

Actividad grupal: Los estudiantes investigan y presentan diferentes tipos de empresas en su localidad, describiendo su forma jurídica y cómo esto impacta su estructura y operaciones.

Los estudiantes eligen una empresa y analizan cómo maneja su estructura global y la diversidad cultural en sus operaciones. Posteriormente, presentan cómo la empresa podría mejorar su estrategia para diferentes mercados.

#### Tema 4. Funciones de la administración

Inicie el tema explicando qué son las funciones administrativas: planificación, organización, dirección y control. Enfatique cómo estas funciones contribuyen a los objetivos y metas de la empresa.

**Ejemplo práctico:** Relacione la gestión de una empresa con el proceso de organizar una fiesta o evento. Planificar el lugar, los recursos, las actividades, entre otros, es similar a la planificación empresarial.

Use el ejemplo de Coca-Cola y cómo ha adaptado su marketing para reflejar un propósito (optimismo, como en la campaña "Open Happiness"). Discuta cómo esta conexión emocional con los clientes fortalece la marca.

**Técnicas de segmentación:** Discuta cómo Internet y las redes sociales permiten una segmentación de mercado más precisa, basándose en datos de usuarios.

Presente la técnica justo a tiempo de Toyota, que eliminó desperdicios y mejoró la eficiencia en la cadena de producción.

**Discusión:** Divida a los estudiantes en grupos para analizar cómo la producción de una empresa local podría beneficiarse de la implementación de esta técnica.

¿Cómo interactúan las funciones de producción, recursos humanos, marketing y finanzas para lograr los objetivos organizacionales?

Ejercicio: Pida a los estudiantes que elaboren un plan estratégico para una empresa, utilizando todas las funciones administrativas estudiadas. Esto les permitirá aplicar lo aprendido y fortalecer su comprensión.

#### Tema 5. Fundamentos de la planeación estratégica

Pide a los estudiantes que discutan cómo creen que la globalización ha afectado a las empresas en su país o región. Preguntas para debatir:

- ¿Cómo influye la competencia internacional en las decisiones de las empresas?
- ¿Por qué las empresas necesitan una visión a largo plazo?

Presente un caso de una empresa que haya tenido que adaptarse a un cambio drástico en el mercado. ¿Cómo utilizó la estrategia para enfrentar este cambio?

Use el caso de una empresa en crecimiento como Tesla, para ilustrar cómo ha implementado su estrategia a través de la innovación y la sostenibilidad. Analicen cómo Tesla ha enfrentado las amenazas externas (competencia de otras automotrices) y aprovechado sus fortalezas internas (tecnología avanzada, branding).

Analicen el modelo de negocio de empresas innovadoras como Google, que no solo venden productos, también ideas y soluciones para mejorar la vida de las personas.

### Tema 6. Etapas del modelo de planeación estratégica parte 1

Analizar cómo una pequeña empresa de tecnología, en comparación con una multinacional, implementa cambios estratégicos.

Discusión: ¿Cómo afectaría la implementación de una estrategia, como un cambio de precios o un cambio en el marketing, a una pyme en comparación con una gran corporación?

Proponer una simulación donde los alumnos actúen como directores de una empresa que debe implementar una estrategia de cambio de precios o abrir un nuevo mercado.

Discusión en clase:

¿Cuál es el papel de los directivos al establecer la misión y visión? ¿Cómo influyen estos elementos en las decisiones estratégicas?

Analizar una industria, por ejemplo, la automotriz, usando el modelo de Porter, para evaluar las amenazas de nuevos competidores, poder de los proveedores, etc.

Analizar cómo empresas como Patagonia o Ben & Jerry's gestionan sus relaciones con *stakeholders* y cómo esto afecta su estrategia empresarial.

Discusión en clase: ¿Por qué es importante que una empresa considere a sus *stakeholders* en el proceso de toma de decisiones? ¿Cómo puede una empresa mejorar la comunicación y colaboración con estos grupos?

### Tema 7. Etapas del modelo de planeación estratégica parte 2

Explicar que la planeación estratégica es un proceso continuo y flexible. En esta etapa, la clave está en la formulación de estrategias y la implementación de un plan que permita alcanzar los objetivos empresariales establecidos.

Se debe hacer hincapié en que todas las fases del proceso de planeación estratégica son interdependientes, por lo que cada decisión tomada influye en las siguientes.

Discutir ejemplos de empresas que han adaptado modelos de planeación estratégica que les permitieron superar dificultades del entorno, como Starbucks en su expansión internacional.

Explicar los tres ejes fundamentales de la planeación: la **misión**, la **visión** y los **valores**. Además, la taxonomía aplicada a la planeación implica un análisis profundo de los objetivos organizacionales en diferentes niveles.

Estudiar el proceso de establecimiento de objetivos en empresas como Amazon, que establece metas ambiciosas pero alcanzables cada año, siempre en línea con su visión a largo plazo.

Explicar con ejemplos cómo los objetivos se despliegan desde los más generales (estratégicos) hasta los más específicos (operacionales).

Estudiar el proceso de formalización de un plan estratégico dentro de una empresa, como un plan a largo plazo, y cómo esto implica la definición clara de metas y estrategias.

Ejercicio: Examinar cómo empresas como Microsoft formalizan su plan estratégico para cumplir con sus objetivos a largo plazo.

## Tema 8. Modelo de Visión, Organización y Cultura (VOC) de Salvador Alva para la gestión empresarial

Puede presentar a los estudiantes un caso de estudio donde una empresa enfrenta una decisión estratégica relacionada con el lanzamiento de un nuevo producto. A través de preguntas guiadas, los estudiantes deben identificar:

1. Valor: ¿Qué beneficios traerá el nuevo producto a los clientes?
2. Oportunidad: ¿Qué tendencias o cambios en el mercado están favoreciendo este lanzamiento?
3. Costo: ¿Cuáles son los costos de desarrollo, producción y distribución asociados al producto?

Los estudiantes pueden realizar un análisis grupal de cómo diferentes empresas han utilizado este modelo para tomar decisiones estratégicas.

Para reforzar la lección, se puede asignar a los estudiantes la tarea de elegir una empresa y analizar cómo esa compañía crea valor, explora oportunidades y maneja los costos, siguiendo los principios del modelo VOC.

Relacione los conceptos con ejemplos actuales del mercado para que los estudiantes comprendan mejor la aplicación del modelo.

Anime a los estudiantes a hacer preguntas, debatir en grupo y aplicar el modelo a casos reales de empresas que conozcan.

Asegúrese de que los estudiantes comprendan cada componente (Valor, Oportunidad, Costo) a través de ejercicios prácticos o pruebas.

# Evidencias

## Evidencia 1. Aplicación del proceso administrativo en una organización real

### Objetivo:

Aplicar los conceptos fundamentales del proceso administrativo en una situación real, identificando sus etapas, elementos, funciones gerenciales y el proceso de control, para elaborar una planeación estratégica.

### Requerimientos:

- Elegir una empresa de cualquier giro, que requiera una propuesta de planeación estratégica.
- Leer los materiales contenidos en los temas 1, 2 y 3.
- Se debe considerar que este proyecto se estará desarrollando durante las Evidencias 1 y 2, para ser presentado al final del certificado.

### Instrucciones para realizar evidencia:

Elige una empresa de cualquier giro, justifica tu elección y realiza lo siguiente:

1. De la empresa seleccionada, menciona su giro, dónde se encuentra ubicada, su historia, los productos que comercializa, qué tipo de organización interna tiene, cuál es su ventaja competitiva, si posee alguna estrategia alineada a la responsabilidad social y qué tipo de clientes atiende (defínelos).
2. Organiza y ejemplifica todas las funciones básicas de la organización en el marco del proceso administrativo. Esquematiza cómo cada una de las funciones (planeación, organización, dirección, control) se enlazan entre sí para hacer efectiva la gestión organizacional, y analiza detalladamente si la empresa que elegiste lo está realizando de forma adecuada.
3. Explica, a detalle, las funciones gerenciales clave dentro del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control). Describe cómo se interrelacionan en un ciclo continuo y qué responsabilidades y áreas de influencia tienen cada una en una organización.
4. En la organización elegida explica, a detalle, cómo las decisiones gerenciales impactan y se retroalimentan a través de cada función del proceso administrativo, identificando las responsabilidades y áreas de influencia que tienen dentro de la empresa.
5. Explica, de forma clara y detallada, cómo su liderazgo y toma de decisiones influyen en la planeación estratégica de la empresa, ayudando a definir los objetivos y los métodos para alcanzarlos.
6. Identifica y explica cómo se realizan mediciones de estándares e indicadores de desempeño en el proceso administrativo.
7. Menciona y explica quiénes son los personajes clave en el proceso de dirección (gerentes de diferentes niveles, CEO, directores de áreas específicas, etcétera).

8. Desarrolla tus conclusiones sobre lo aprendido durante esta evidencia.

### Entregables:

Reporte en Word, con el desarrollo de los puntos establecidos en las instrucciones de la evidencia.

## Evidencia 2. Propuesta de planeación estratégica

### Objetivo:

Partir del diagnóstico del entorno y la organización, para desarrollar una propuesta de planeación estratégica con la que se busque optimizar las operaciones, la rentabilidad y los resultados de la empresa.

### Requerimientos:

- Haber realizado correctamente o corregido la Evidencia 1.
- Haber leído los temas 4, 5 y 6.
- Continuar con el desarrollo de esta evidencia, con base en la empresa elegida en la Evidencia 1.

### Instrucciones para realizar la evidencia:

En la Evidencia 1, realizaste un análisis de cómo se encuentra trabajando la organización elegida. Ahora, es momento de que desarrolles una **propuesta de planeación estratégica** que mejore su rentabilidad:

1. De la empresa elegida en la evidencia anterior recaba su misión, visión, valores y objetivos actuales.
2. Realiza el análisis PESTEL, para conocer cómo pueden influir o entorpecer los elementos del macroentorno en una propuesta de estrategias.
3. Realiza un análisis FODA, donde realices una evaluación interna a través del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.
4. Realiza una investigación de mercado secundario, donde identifiques tendencias y necesidades del consumidor que puedan representar oportunidades para la empresa. Asimismo, menciona cuáles son las principales áreas de oportunidad que identificaste y que la empresa debe mejorar.
5. Debes definir los objetivos estratégicos (cortos, medibles y cuantificables) alineados a la rentabilidad que desees alcanzar con tu planificación estratégica, basados en la visión, misión y valores de la organización.
6. Desarrolla correctamente al menos cinco estrategias aplicando las cinco fuerzas de Porter y el análisis de recursos, para mejorar la eficiencia operativa, la rentabilidad y aprovechar las oportunidades identificadas.
7. Desarrolla una propuesta concreta de implementación para una de las alternativas de estrategia que propusiste, incluyendo recursos necesarios, cronograma y KPI (indicadores clave de desempeño).

8. Desarrolla conclusiones sobre tus aprendizajes obtenidos durante esta fase.

### Entregables:

Reporte en Word, con el desarrollo de los puntos establecidos en las instrucciones de la evidencia.

## Rúbricas

**Competencia:** Desarrolla un diseño estratégico a partir de la visión del negocio y el conocimiento de la organización.

### Rúbrica 1

Criterios de evaluación	Nivel de desempeño			%
	Altamente competente 100% - 76%	Competente 68% - 46%	Aún sin desarrollar la competencia 38% - 0%	
1. Empresa seleccionada y sus características.	10 - 8 Explica y detalla correctamente los siguientes nueve elementos: 1. Elige adecuadamente la empresa y justifica su elección. 2. Giro. 3. Ubicación. 4. Historia. 5. Productos que comercializa. 6. Tipo de organización interna. 7. Ventaja competitiva. 8. Estrategia alineada a la responsabilidad social. 9. Tipos de clientes y su definición.	7 - 5 Explica y detalla correctamente solo ocho de los siguientes nueve elementos: 1. Elige adecuadamente la empresa y justifica su elección. 2. Giro. 3. Ubicación. 4. Historia. 5. Productos que comercializa. 6. Tipo de organización interna. 7. Ventaja competitiva. 8. Estrategia alineada a la responsabilidad social. 9. Tipos de clientes y su definición.	4 - 0 Explica y detalla correctamente solo siete de los siguientes nueve elementos: 1. Elige adecuadamente la empresa y justifica su elección. 2. Giro. 3. Ubicación. 4. Historia. 5. Productos que comercializa. 6. Tipo de organización interna. 7. Ventaja competitiva. 8. Estrategia alineada a la responsabilidad social. 9. Tipos de clientes y su definición.	10
2. Funciones básicas de la organización.	10 - 8 1. Organiza y ejemplifica correctamente las funciones básicas del proceso administrativo. 2. Esquematiza correctamente cómo se enlazan cada una de las cuatro funciones. 3. Analiza de manera correcta y con detalle, si la empresa está llevando a cabo adecuadamente las funciones.	7 - 5 1. Organiza y ejemplifica correctamente las funciones básicas del proceso administrativo. 2. Esquematiza correctamente cómo se enlazan cada una de las cuatro funciones. 3. Analiza de manera correcta, pero no a detalle, si la empresa está llevando a cabo adecuadamente las funciones.	4 - 0 1. Organiza y ejemplifica correctamente las funciones básicas del proceso administrativo. 2. Esquematiza correctamente cómo se enlazan cada una de las cuatro funciones. 3. Analiza incorrectamente y sin detallar, si la empresa está llevando a cabo adecuadamente las funciones.	10
3. Funciones gerenciales clave dentro del proceso administrativo.	20 - 14 1. Explica de manera correcta y a detalle, las cuatro funciones gerenciales clave dentro del proceso administrativo. 2. Describe correctamente cómo se interrelacionan en un ciclo continuo. 3. Describe correctamente las responsabilidades y áreas de influencia que tiene cada función en una organización.	13 - 8 1. Explica de manera correcta y a detalle, las cuatro funciones gerenciales clave dentro del proceso administrativo. 2. Describe correctamente cómo se interrelacionan en un ciclo continuo. 3. Describe correctamente las responsabilidades, pero no las áreas de influencia, que tiene cada función en una organización.	7 - 0 1. Explica de manera correcta y a detalle, las cuatro funciones gerenciales clave dentro del proceso administrativo. 2. Describe correctamente cómo se interrelacionan en un ciclo continuo. 3. Describe incorrectamente las responsabilidades y las áreas de influencia que tiene cada función en una organización.	20

4. Decisiones gerenciales.	20 - 14	13 - 8	7 - 0	20
	1. Explica correctamente y a detalle, cómo las decisiones gerenciales impactan y se retroalimentan a través de cada función del proceso administrativo. 2. Identifica correctamente las responsabilidades y áreas de influencia que tienen dentro de la empresa.	1. Explica correctamente y a detalle, cómo las decisiones gerenciales impactan y se retroalimentan a través de cada función del proceso administrativo. 2. Identifica incorrectamente las responsabilidades y áreas de influencia que tienen dentro de la empresa.	1. Explica correctamente, pero sin detallar, cómo las decisiones gerenciales impactan y se retroalimentan a través de cada función del proceso administrativo. 2. Identifica incorrectamente las responsabilidades y áreas de influencia que tienen dentro de la empresa.	
5. Liderazgo y toma de decisiones.	10 - 8	7 - 5	4 - 0	10
	1. Explica de manera clara y detallada, cómo su liderazgo y toma de decisiones influyen en la planeación estratégica de la empresa, ayudando a definir los objetivos y los métodos para alcanzarlos.	1. Explica de manera clara, pero sin entrar a detalles, cómo su liderazgo y toma de decisiones influyen en la planeación estratégica de la empresa, ayudando a definir los objetivos y los métodos para alcanzarlos.	1. Explica de manera poco clara y sin entrar a detalles, cómo su liderazgo y toma de decisiones influyen en la planeación estratégica de la empresa, ayudando a definir los objetivos y los métodos para alcanzarlos.	
6. Mediciones de estándares e indicadores de desempeño.	10 - 8	7 - 5	4 - 0	19
	1. Identifica y explica correctamente, cómo se realizan mediciones de estándares e indicadores de desempeño dentro del proceso administrativo.	1. Identifica y explica sin profundizar, cómo se realizan mediciones de estándares e indicadores de desempeño dentro del proceso administrativo.	1. Identifica y explica sin profundizar, cómo se realizan mediciones de estándares e indicadores de desempeño dentro del proceso administrativo.	
7. Personajes clave en el proceso de dirección.	10 - 8	7 - 5	4 - 0	10
	1. Menciona y explica de manera clara y completa, quiénes son los personajes clave en el proceso de dirección.	1. Menciona y explica de manera clara pero incompleta, quiénes son los personajes clave en el proceso de dirección.	1. Menciona y explica de manera poco clara e incompleta, quiénes son los personajes clave en el proceso de dirección.	
8. Conclusiones.	10 - 8	7 - 5	4 - 0	10
	1. Incluye sus conclusiones sobre lo aprendido durante la evidencia de manera clara y completa.	1. Incluye sus conclusiones sobre lo aprendido durante la evidencia sin mucha claridad.	1. Incluye sus conclusiones sobre lo aprendido durante la evidencia de manera incompleta y poco clara.	
<b>Total</b>				<b>100</b>

## Rúbrica 2

Criterios de evaluación	Nivel de desempeño			%
	Altamente competente 100% - 76%	Competente 68% - 46%	Aún sin desarrollar la competencia 38% - 0%	
1. Datos de la empresa.	10 - 8	7 - 5	4 - 0	10
	1. Recaba de manera completa y correcta, los siguientes cuatro elementos: misión, visión, valores y objetivos actuales.	1. Recaba de manera completa y correcta, los siguientes cuatro elementos: misión, visión, valores y objetivos actuales.	1. Recaba de manera completa y correcta, los siguientes cuatro elementos: misión, visión, valores y objetivos actuales.	
2. Análisis PESTEL.	20 - 14	13 - 8	7 - 0	20
	1. Realiza el análisis PESTEL completo y correcto, para conocer cómo pueden influir o entorpecer los elementos del macroentorno en una propuesta de estrategias.	1. Realiza el análisis PESTEL incompleto, ya que falta un elemento para conocer cómo pueden influir o entorpecer los elementos del macroentorno en una propuesta de estrategias.	1. Realiza el análisis PESTEL incompleto, ya que faltan dos elementos para conocer cómo pueden influir o entorpecer los elementos del macroentorno en una propuesta de estrategias.	
3. Análisis FODA.	10 - 8	7 - 5	4 - 0	10
	1. Realiza un análisis FODA completo y correcto, en el que se hace una evaluación interna de la organización elegida.	1. Realiza un análisis FODA incompleto, ya que falta una variable para hacer una evaluación interna de la organización elegida.	1. Realiza un análisis FODA incompleto, ya que faltan dos variables para hacer una evaluación interna de la organización elegida.	
	20 - 14	13 - 8	7 - 0	

4. Investigación de mercado secundario.	Realiza una investigación de mercado secundario, en donde identifica:  1. Tendencias y necesidades del consumidor que podrían representar oportunidades para la empresa. 2. Principales áreas de oportunidad identificadas y que la empresa debería mejorar.	Realiza una investigación de mercado secundario correcta, pero incompleta, ya que:  1. No identifica todas las tendencias y necesidades del consumidor que podrían representar oportunidades para la empresa. 2. Principales áreas de oportunidad identificadas y que la empresa debería mejorar.	Realiza una investigación de mercado secundario correcta pero incompleta, ya que:  1. No identifica todas las tendencias y necesidades del consumidor que podrían representar oportunidades para la empresa. 2. No identifica todas las principales áreas de oportunidad que la empresa debería mejorar.	20
5. Objetivos estratégicos.	10 - 8 1. Define de manera completa y correcta, los objetivos estratégicos (cortos, medibles y cuantificables) alineados a la rentabilidad que desea alcanzar con su planificación estratégica, basados en la visión, misión y valores de la organización.	7 - 5 1. Define de manera completa, pero poco clara, los objetivos estratégicos (cortos, medibles y cuantificables) alineados a la rentabilidad que desea alcanzar con su planificación estratégica, basados en la visión, misión y valores de la organización.	4 - 0 1. Define de manera poco clara, los objetivos estratégicos (cortos, medibles y cuantificables), así como no se encuentran alineados a la rentabilidad que desea alcanzar con su planificación estratégica, basados en la visión, misión y valores de la organización.	10
6. Estrategias aplicando las cinco fuerzas de Porter y el análisis de recursos.	10 - 8 1. Desarrolla correctamente al menos cinco estrategias aplicando las cinco fuerzas de Porter y el análisis de recursos para mejorar la eficiencia operativa, la rentabilidad y aprovechar las oportunidades identificadas.	7 - 5 1. Desarrolla correctamente solo cuatro de las cinco estrategias solicitadas, aplicando las cinco fuerzas de Porter y el análisis de recursos para mejorar la eficiencia operativa, la rentabilidad y aprovechar las oportunidades identificadas.	4 - 0 1. Desarrolla correctamente solo tres de las cinco estrategias solicitadas, aplicando las cinco fuerzas de Porter y el análisis de recursos para mejorar la eficiencia operativa, la rentabilidad y aprovechar las oportunidades identificadas.	10
7. Propuesta de implementación.	10 - 8 1. Desarrolla una propuesta de implementación de manera concreta y correcta, para una de las alternativas de estrategia propuesta, incluyendo recursos necesarios, cronograma y KPIs.	7 - 5 1. Desarrolla una propuesta de implementación de manera concreta y correcta, para una de las alternativas de estrategia propuestas, incluyendo recursos necesarios y cronograma. No incluye KPIs.	4 - 0 1. Desarrolla una propuesta de implementación de manera concreta y correcta, para una de las alternativas de estrategia propuestas, incluyendo recursos necesarios. No incluye cronograma ni KPIs.	10
8. Conclusiones.	10 - 8 1. Presenta conclusiones sobre lo aprendido durante la evidencia, de forma completa y entendible.	7 - 5 1. Presenta conclusiones, poco entendibles, sobre lo aprendido durante la evidencia.	4 - 0 1. Presenta conclusiones incorrectas o nada entendibles.	10
Total				100