



Manual del Facilitador

Análisis de estrategia de negocios

ÍNDICE

I.	Competencia del curso.....	3
II.	Metodología del curso.	3
III.	Temario	5
IV.	Recursos especiales.....	6
V.	Evaluación	7
VI.	Notas de enseñanza por tema.	12
VII.	Evidencia.	26

Competencia del curso.

La competencia específica que el participante habrá de obtener al aprobar satisfactoriamente el **curso de Análisis de estrategias de negocios** es la siguiente, en toda su extensión:

Analiza el entorno de un negocio para identificar los principales elementos de la organización, sus funciones y procesos para diseñar propuestas inteligentes adecuadas al propósito de la empresa.

Metodología del curso.

En el curso de **Análisis de estrategias de negocios** se revisarán 14 temas divididos en 3 módulos.

En cada tema, el participante encontrará:

- Una breve explicación del tema que ayudará al estudiante a ampliar su conocimiento.
- Una serie de lecturas y videos obligatorios para una mejor comprensión de los temas.
- Una lista de lecturas y videos recomendados para complementar el estudio del tema.
- Una práctica no evaluable que servirá para repasar los conceptos abordados en el tema.
- Una tarea o actividad de aprendizaje (evaluable) cuyo propósito es aplicar y experimentar con los conceptos estudiados.

A lo largo del curso, el participante debe trabajar en lo siguiente:

12 actividades

2 foros

1 avances de evidencia

1 entrega final de evidencia

Actividades

Las actividades deben enviarse a través de la plataforma en la fecha indicada. Si las actividades se realizaron en forma física (“a mano”), deberán ser digitalizadas para enviarlas a través de dicha plataforma.

Foros

Durante el curso, el estudiante deberá ingresar a la plataforma para participar en un foro de discusión. La participación en el foro es obligatoria y forma parte de la evaluación del curso. Para poder recibir retroalimentación del Facilitador y de los compañeros (y se pueda realizar un verdadero diálogo), la aportación debe estar escrita en el formato que se despliega cuando se abre y no en un archivo separado.

Evidencia

La evidencia consta de 2 etapas, en la primera está enfocada a el diagnostico estratégico actual de la empresa; donde se define el perfil de la misma identificando áreas de oportunidad y en la segunda etapa se diseñaran propuestas estratégicas adecuadas que hagan más eficientes las operaciones de la empresa.

Avance 1: Diagnostico estratégico.

Avance 2 entrega final: Planteamiento, ejecución y resultados.

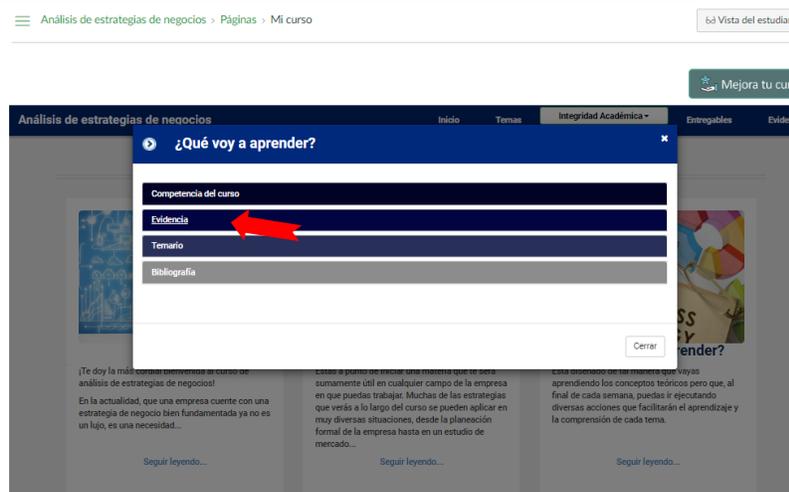
Consideraciones para la entrega final

La entrega final constituye la compilación de las evidencias del avance 1 y 2 en un sólo documento Word y deberá contener:

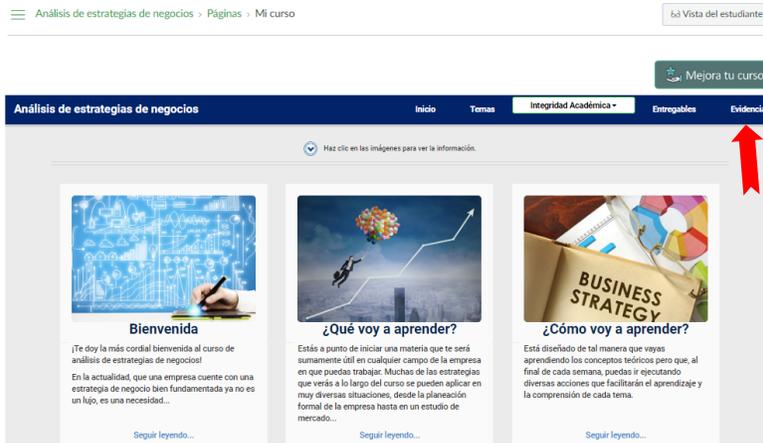
- Portada
- Índice
- Desarrollo del Avance 1: Diagnostico estratégico.
- Desarrollo del Avance 2 entrega final: Planteamiento, ejecución y resultados.
- Conclusiones
- Bibliografía con formato APA

Los detalles de la evidencia pueden ser consultados en la última sección de este documento. Asimismo, tanto usted como los participantes podrán encontrar esta información dentro del curso, siguiendo alguna de estas 2 rutas:

Mi curso > Inicio > ¿Qué voy a aprender? > Evidencia, como se muestra enseguida:



O bien: **Mi curso > Inicio > Evidencia**, como se muestra enseguida:



NOTA: Es de suma importancia que **enfatices en los participantes** guardar todos los trabajos y productos que generen durante el curso (actividades, tareas, evidencias). Esto les servirá para conformar un portafolio personal de proyectos, así como para la elaboración de su proyecto integrador (último curso del certificado). Para ello, se le solicita colocar un aviso en plataforma (sección *Anuncios*), tomando como referencia el siguiente texto:

Estimado participante, recuerda guardar siempre una copia digital de todos los trabajos, actividades y evidencias que realices en tus cursos. Contar con estos documentos te será de utilidad especialmente para dos fines:

1. Conformar un portafolio personal de proyectos, que te servirá como un medio importante para enriquecer tu proyección profesional.
2. Poder elaborar el proyecto integrador de tu curso.

Por lo tanto, asegúrate de respaldar todos tus documentos localmente en un disco duro (computadora + USB flash drive), y de preferencia también almacenarlos en la nube (servicios como Dropbox y Google Drive).

Temario

Tema 1. Introducción a la estrategia

Tema 2. Análisis externo

Tema 3. Análisis interno

Tema 4. Estrategia Corporativa

Tema 5. Estrategia competitiva

Tema 6. Estrategia digital y estrategia CRM

Tema 7. Gestión de la innovación

Tema 8. Reflexión y selección de la estrategia

Tema 9. Ejecución de la estrategia

Tema 10. La tecnología en la ejecución de la estrategia

Tema 11. Diseño organizacional

Tema 12. Liderazgo y las personas en la ejecución de la estrategia

Tema 13. Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones

Tema 14. Cuadro de mando integral y mapas estratégicos

Recursos especiales.

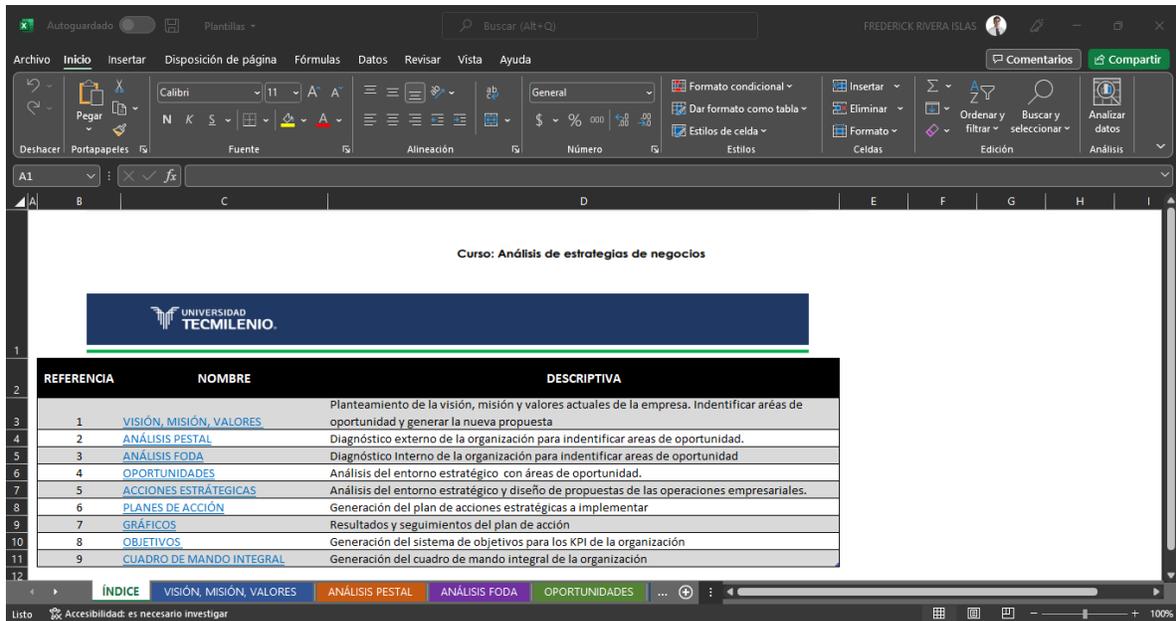
Para la impartición de este curso, se sugiere hacer uso del laboratorio de sala de cómputo para acceso a Internet, diversas páginas web, para realizar las actividades, para los temas 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12 y 14.

Asimismo, el libro de texto que deberán adquirir los participantes es el siguiente:

-  Chiavenato, I., y Sapiro, A. (2017). *Planeación Estratégica. Fundamentos y aplicaciones* (3ª ed.). México: McGraw-Hill.
-  Prieto, J. (2017). *Gestión Estratégica Organizacional* (5ª ed.). Colombia: ECOE Ediciones. ISBN e-book: 978-95-8771-461-6

Las explicaciones de cada tema en plataforma no sustituyen de ninguna forma la necesidad de comprar el libro de texto que ha sido designado para este curso. Es importante hacer hincapié en esto frente a los participantes.

Nota: Por otro lado, el alumno tiene la opción de utilizar como soporte y guía un archivo de Excel nombrado “Plantillas” que contiene formatos libres para desarrollar el avance de la evidencia uno y el avance dos entregas finales.



Evaluación

La evaluación del curso se estructura de la siguiente manera:

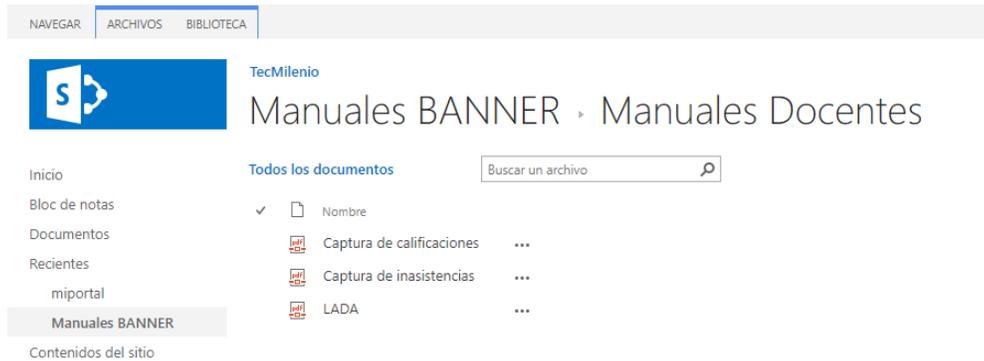
Unidades	Instrumento Evaluador	Puntos
12	Actividades	48
2	Actividad aula o foro	8
1	Evidencia	44
<i>Total</i>		<i>100 puntos</i>

Dichos productos se entregarán de acuerdo con la siguiente agenda, definida una vez que se hayan **validado fechas y valores con la información disponible en Servicios en Línea:**

No. Actividad	Actividad	No. Semana	Ponderación
1	Actividad 1	Semana 1	4
2	Actividad 2	Semana 2	4
3	Actividad 3	Semana 3	4
4	Actividad 4	Semana 4	4
5	Actividad 5	Semana 5	4
6	Actividad 6	Semana 6	4
7	Actividad 7	Semana 7	4
8	Actividad 8	Semana 8	4
9	Avance 1 evidencia	Semana 9	20
10	Actividad 9	Semana 10	4
11	Actividad 10	Semana 11	4
12	Actividad 11	Semana 12	4
13	ACTIVIDAD AULA O FORO 1	Semana 13	4
14	ACTIVIDAD AULA O FORO 2	Semana 14	4
15	Actividad 12	Semana 15	4
16	Entrega final evidencia	Semana 16	24
Total			100

IMPORTANTE:

Estimado profesor, no olvides capturar las calificaciones de tu grupo en las fechas indicadas. Puedes ver un manual para capturar calificaciones siguiendo esta ruta en Mi espacio: Mi espacio → Servicios → De Apoyo → BANNER Tecmilenio Manuales Docentes. Puedes ver un manual para capturar inasistencias siguiendo esta ruta en Mi espacio: Mi espacio → Servicios → De Apoyo → BANNER Tecmilenio Manuales Docentes.



Proceso de Sincronización de calificaciones de Canvas a Banner:

1. Realizar la "Auditoría" (Seleccionarla desde la botonera principal del curso correspondiente).
2. Realizar la Sincronización (Seleccionar "Sincroniza" de la botonera principal).
3. Para Sincronizar es necesario el código obtenido de la App Google Autenticador. Es importante tener cerrado Mi Espacio / Banner al momento de estar llevando a cabo este proceso.

Paso 1: Selecciona de la botonera principal del curso la opción “Auditoría”

Evaluación curricular y del aprendizaje > Calificaciones

Calificaciones

Competencias

Foros de discusión Ver Acciones

Conferencias

Colaboraciones

Personas

Rúbricas

Insignias

Nuevas analíticas

Office 365

Incidentes

Contenido

Sincroniza

Auditoría

	AVANCE DE PRO...	PROYECTO FINAL
	De 100	De 100
Cabrera	100	94
andez Verd...	94	90
ega	100	100
aviz	94	91
co	86	77
	100	100
ollar	0.1	0.1
on	100	100
Auditoría	89	0.2

Paso 2: Al llevar a cabo la “Auditoría”, te arroja los resultados de los nombres de los alumnos en Canvas vs. Banner. Si te aparece un X roja, significa que el alumno no está cargado en esa plataforma. En el caso de que el nombre del alumno este en banner y no en Canvas, reportarlo a su coordinador docente.

Evaluación curricular y del aprendizaje > CEL.MTED3004EL.102.202121 - Evaluación curricular y del aprendizaje

Mejor

Matricula	T*	Nombre	En Canvas	En Banner
T02661		Anahid	✓	✓
T02672		Carlos	✓	✓
T02735		Ana	✓	✓
T02748		Laura	✓	✓
T02761		Rigoberto	✓	✓
T02788		Juan	✓	✓
T02793		Rosalinda	✓	✓
T02826		Dulce	✓	✓
T02907		Sandra	✓	✗

Paso 3: Selecciona la opción “Sincroniza”

☰ Evaluación curricular y del aprendizaje > CELMTED3004EL.102.202121 - Evaluación curricular y del aprendizaje

Anuncios Mejor

Calendario

Tareas

	Matrícula	Nombre	En Canvas	En Banner
Evaluaciones	02661	Anahid	✓	✓
Calificaciones	02672	Carlos	✓	✓
Competencias	02735	Ana	✓	✓
Foros de discusión	02748	Laura	✓	✓
Conferencias	02761	Rigoberto	✓	✓
Colaboraciones	02788	Juan	✓	✓
Personas	02793	Rosalinda	✓	✓
Rúbricas	02826	Dulce	✓	✓
Insignias	02907	Sandra	✓	✗
Nuevas analíticas				
Office 365				
Incidentes				
Contenido				
Sincroniza				
Auditoría				

Paso 4: Teclea el valor que te proporciona la app de autenticación para Banner (Google Authenticator) y selecciona "Confirmar".

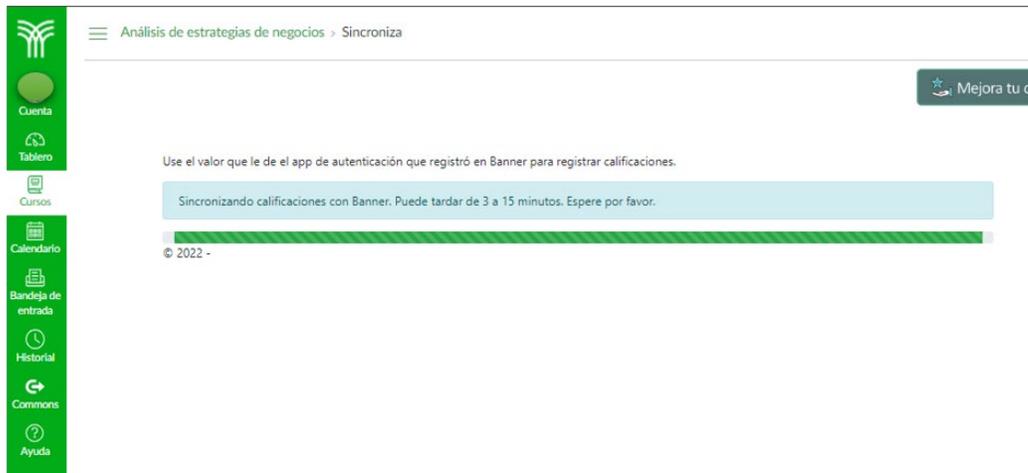
☰ Generación de modelos de negocio > Sincroniza

Use el valor que le da de la app de autenticación que registró en Banner para registrar calificaciones.

Confirmar

© 2022 -

Esperemos a que se ejecute la “Sincronización”, esta puede tardar unos minutos.



Notas de enseñanza por tema.

Antes de impartir el curso, por favor revise de manera general los datos y conceptos proporcionados en el mismo, con el fin de detectar y, en su caso, poder actualizar y/o enriquecer previamente la información específica al tiempo en que se está impartiendo el curso.

Un aspecto de gran importancia en el desarrollo de los temas es el involucramiento del Facilitador para propiciar que la competencia del curso se cumpla, pero también ir preparando a los participantes para que vayan desarrollando propuestas de soluciones innovadoras a problemas estratégicos actuales de **análisis de estrategias de negocios**.

Las notas de enseñanza aquí mostradas son referencia para la versión presencial y en línea, a menos que se indique lo contrario en cada tema. Puede revisarlas a continuación.

Generalidades

Es relevante mencionar al estudiante, que adicional al contenido de cada tema para completar los conocimientos, se debe revisar en la sección de los temas a profundizar, ya que en algunos casos vienen las bases para el desarrollo de las actividades y el proyecto.

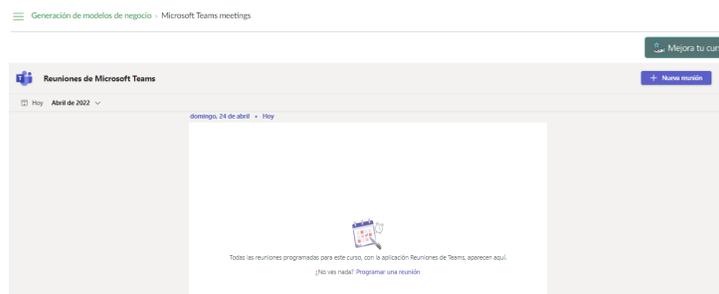
Para la impartición de este curso, se sugiere:

1. Revisar con tiempo la lista de entregables y la agenda en Servicios en Línea para saber en qué temas y semanas se deben realizar las actividades.
2. Revisar periódicamente el foro de dudas en Canvas para resolver las preguntas e inquietudes de los alumnos acerca de las actividades y la evidencia.

3. Motivar al alumno a participar y realizar sus actividades a tiempo.
4. Proveer retroalimentación constante de las actividades que realizan los participantes.
5. Subir al arranque del curso el calendario, para que los participantes puedan visualizar de manera esquemática los temas y actividades que deberán estar revisando cada semana.
6. Recordar a los participantes que es de suma importancia que guarden tanto las actividades como la evidencia del curso en su archivo personal, pues requerirán dichos documentos para elaborar su proyecto integrador.
7. Enriquecer el curso con videos o lecturas adicionales. Hay muchos videos y películas por analizar.

Si usted imparte el curso en modalidad online, se recomienda también lo siguiente:

1. Realizar las Actividades de Inicio de Curso que indique el Coordinador y/o Líder (*Flyers* de Inicio de Curso, Sumario con logo actualizado de Tecmilenio, “Calendario” con la leyenda de privacidad, Programación de actividades en el apartado de “Calendario” y “Sesión Cero”, con enlace de *Stream* en la “Programación de sesiones virtuales”).
2. Programar las sesiones asincrónicas indicadas en el curso, con los participantes para repasar los temas revisados y resolver las diferentes dudas que puedan surgir; esto mediante la plataforma en la sección de “Microsoft Teams”:



3. Recordar con anuncios a los participantes acerca de las entregas de sus actividades por medio de la sección de “Bandeja de Entrada”.

Tema 1

Objetivo:

Al finalizar el tema, el alumno será capaz de:

1. Identificar la evolución del concepto de estrategia a lo largo del tiempo.
2. Definir qué es y su importancia de la estrategia para una organización.

3. Describir los niveles estratégicos y factores que influyen en el proceso.
4. Explicar los componentes del proceso estratégico.

Notas para la enseñanza del tema:

Como introducción al tema, puede iniciarse con un cortometraje de una película en la que se ponga de manifiesto la estrategia, p. ej. *El juego de la fortuna*, *El método*, *La Red Social*. Partiendo de este punto, se puede iniciar con las definiciones de estrategia.

Posteriormente, es importante analizar casos exitosos, donde se pueden auxiliar de los cortometrajes seleccionados. Además de ello identificando analizar los niveles de estrategia y los distintos grupos de interés.

Notas para la actividad:

1. Para la implementación de una actividad en el caso de que implique resolver un problema, ecuación, o hacer un cálculo, es importante incluir la respuesta en este espacio.
2. Es recomendable que antes de que el alumno desarrolle la actividad, dar a conocer al alumno un ejemplo práctico, en la que existan múltiples competidores de bajo nivel y sólo unos pocos fuertes, globales (Coca Cola, Apple, Facebook, Tesla, Johnson&Johnson).

Tema 2

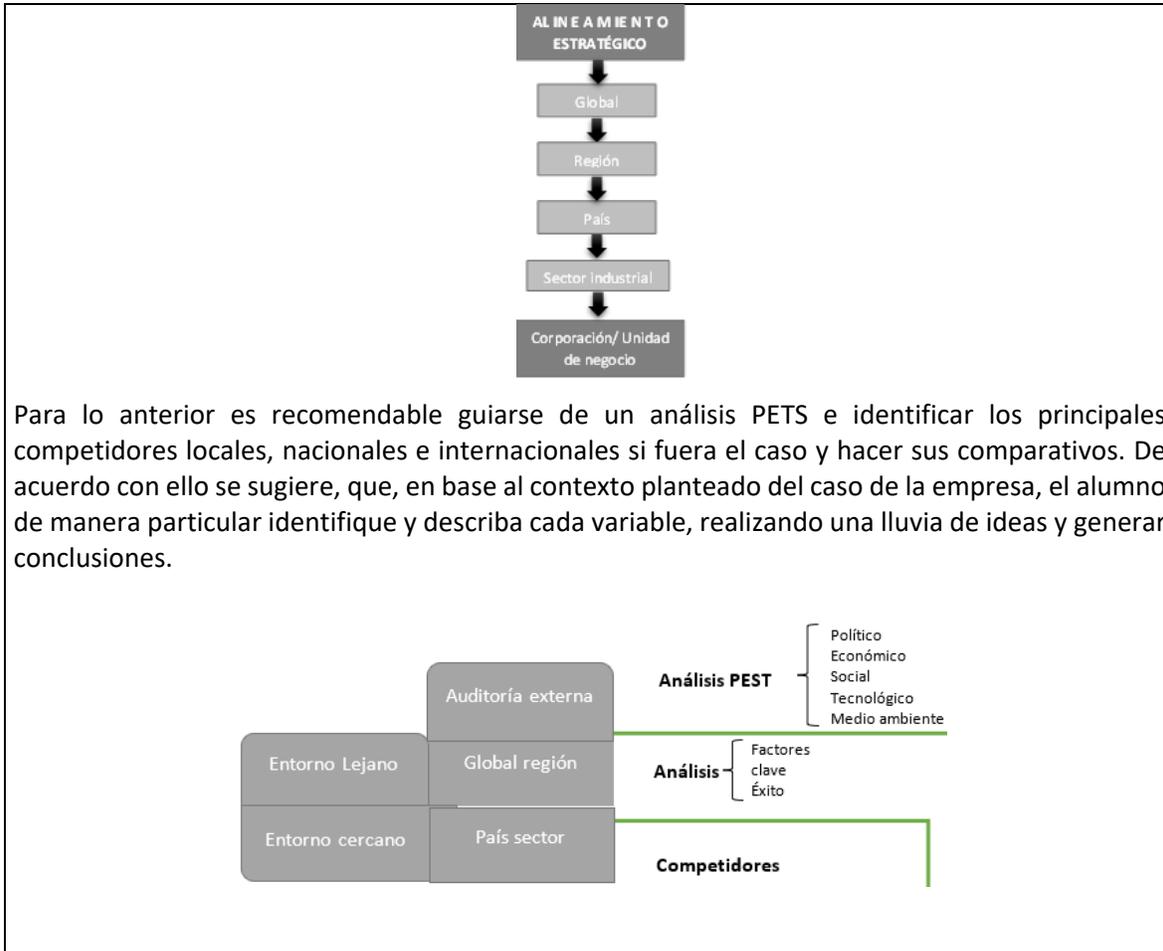
Objetivo:

Al finalizar este tema el alumno será capaz de:

- Comprender el desarrollo de un diagnóstico estratégico externo sus características y tipos; así como su importancia en una organización.
- Identificación de las cuatro fuerzas disruptivas.
- Distinguir los componentes PEST.
- Comprender y describir las fuerzas del mercado y la posición competitiva de una empresa.

Notas para la enseñanza del tema:

Este tema es importante ya que serán las bases para el desarrollo de toda la planeación estratégica de cualquier organización; el análisis del entorno permite hacer el mapa del entorno externo y de las fuerzas de la competencia que actúan. Se recomienda empezar hablando en términos de un entorno global, identificando aspectos importantes que son influyentes, sobre todo después de la Pandemia. Posterior a ello, enfocar esta idea para cualquier empresa como ejemplo (Coca Cola, Apple, Facebook, Tesla, Johnson Johnson) iniciando de manera global hasta llegar a un nivel país y/o entornos locales; con ello visualizando la forma el entorno afecta a dicha empresa.



Tema 3

Objetivo:

Al finalizar el tema el alumno será capaz de:

1. Definir la naturaleza de una auditoría interna, identificando los recursos y capacidades con que cuenta una empresa.
2. Los componentes de una cadena de valor, así como su construcción
3. La importancia de un benchmarking en una organización.
4. Analizar y diferenciar los principales ratios financieros.
5. Entender la importancia del capital intelectual de la organización y su alineación con la estrategia empresarial.
6. Realizar un análisis DOFA.
7. Integrar una matriz estratégica.

Notas para la enseñanza del tema:

Este tema es importante de igual manera que el anterior, ya que serán las bases para el desarrollo de toda la planeación estratégica de cualquier organización; la auditoría interna ayuda a identificar

el conjunto todas las oportunidades y amenazas de la organización; proyectando la declaración de la misión y el establecimiento de objetivos y estrategias con la intención de aprovechar las fortalezas internas y superar las debilidades.

1. Para este tema, se recomienda tomar como base, una empresa altamente conocida por los alumno y que tenga información pública como por ejemplo Facebook. Con ello en base a la información financiera publicada por la empresa (y el conocimiento que los alumnos tengan de ella), se pueden practicar los ratios financieros y algunas matrices estratégicas (como el DOFA), así como algo de capital intelectual e inclusive los procesos de la cadena de valor.
2. Se puede separar a los alumnos en equipo y que cada uno trabaje en los tres elementos. Después, quiero pedirles que expongan su trabajo y complementarlo entre todos.

Notas para la actividad:

1. Para la implementación de una actividad en el caso de que implique resolver un problema, ecuación, o hacer un cálculo, es importante incluir el desarrollo y la respuesta en este espacio.
2. Incluya de tres a cinco comentarios o sugerencias para que el impartidor pueda ejecutar la actividad de manera efectiva.
3. Se recomienda dar una introducción antes de realizar la actividad en la que se hable sobre Facebook y su creciente importancia por medio de un cortometraje o video en la red generando un foro donde analicen la forma en que Facebook obtiene ingresos y como tuvo en el éxito y crecimiento actual.
4. Motivar al estudiante a seguir la misma dinámica con la de Procter & Gamble, asegurando las bases para su desarrollo.

Tema 4

Objetivo:

Al finalizar el tema el alumno será capaz de:

1. Distinguir entre un negocio y un mercado.
2. Identificar la penetración y desarrollo de mercados.
3. Entender las diferentes tipos de estrategias y políticas empresariales.
4. Comprender los métodos para desarrollo de empresas.

Notas para la enseñanza del tema:

1. Después de efectuar la auditoria del ambiente externo e interno definiendo los recursos y capacidades de una organización; se tienen los fundamentos necesarios para formular una estrategia corporativa y funcional de la empresa.
2. Para este tema, se recomienda tomar como introducción la diferencia entre crecer en mercado, que crecer en productos, se puede tomar como ejemplo una empresa multinacional con distintas marcas de productos como Coca Cola para facilitar la explicación.

3. Comente la forma en que muchas organizaciones confunden los términos diversificación y expansión, manejando ejemplos para cada uno de ellos.



4. Para entender mejor los tipos de crecimiento (interno, externo y mixto), se recomienda analizar algún caso y permitir que los alumnos decidan qué tipo de crecimiento le recomendarían realizar a la empresa.
5. En el contexto de diferentes tipos de estrategias como: Liderazgo en costos total, Diversificación Internacionalización, Interiorización, Verticalización, Mantenimiento del statu quo Tercerización/Outsourcing se recomienda realizar una tabla y por cada tipo colocar un ejemplo de diferentes empresas explicando el contexto de cada una.

Notas para la actividad:

1. Para la implementación de una actividad en el caso de que implique resolver un problema, ecuación, o hacer un cálculo, es importante incluir el desarrollo y la respuesta en este espacio.
2. No existe una respuesta única para cada dilema planteado. Todo dependerá de la justificación que el alumno proponga de cada uno.
3. Verifique que los argumentos empleados corresponden a la estrategia propuesta. Esto es, que vayan de acuerdo con las ventajas (o desventajas) de la misma.
4. Como profesor, puede buscar ejemplos de casos de empresas reales (de cada giro) y analizar sus estrategias; se recomienda hacer una tabla resumen con la meta de tener en una sola visión completa todo.

Tema 5

Objetivo:

Al finalizar este tema el alumno será capaz de:

1. Describir las formas de obtener una ventaja competitiva.
2. Definir el funcionamiento del liderazgo en costos.
3. Establecer formas de diferenciar un producto.

4. Describir las disciplinas de valor: excelencia operacional, liderazgo en producto y conocimiento íntimo del consumidor.

Notas para la enseñanza del tema:

1. Este tema es recomendable realizar de manera sencilla una comparativa entre 2 empresas exitosas mexicanas o extranjeras (Por ejemplo, Coca Cola y Pepsi) y 2 empresas que no tuvieron éxito o fueron sustentable a lo largo del tiempo (Por ejemplo, Blockbuster y Kodak); identificando los factores de diferenciación de productos, ventajas competitivas, liderazgo de costos o producto y conocimiento íntimo del consumidor.
2. Además, se puede hacer un ejercicio semejante al ejemplo anterior por equipos; en donde el objetivo sea un breve análisis de la competencia y un monto de dinero que puedan invertir para mejorar su producto, comprar estudios de mercado para conocer a la competencia (benchmarking) o pagar por más maquinaria para utilizar economías de escala etcétera, diseñando una estrategia para su producto y presentarla ante la clase.

Notas para la actividad:

1. Es importante considerar que los alumnos pueden identificar criterios y factores particulares en su competitividad y crecimiento de The Home Depot; sin embargo, es necesario validar si son acordes con el contexto principal.
2. Se puede sugerir al alumno buscar información secundaria para complementar sus argumentos referenciando las fuentes de información (formato APA), aunque no es requisito.
3. Asegúrese que entre las respuestas entregadas por los alumnos se toquen aspectos como los siguientes:
 - Exclusividad de clientes (Membresías)
 - Diferenciación de precios y marcas (identificar los de márgenes más altos).
 - Alianzas estratégicas que le han permitido ofrecer más productos dentro de sus instalaciones.
 - Artículos prefabricados especializados (comodidad).
 - Comodidad en las nuevas instalaciones.
 - Experiencia de servicio mejorada.

Tema 6

Objetivo:

Al finalizar el tema el alumno será capaz de:

1. Definir una estrategia digital y el impacto que tienen en la organización.

2. Distinguir entre el e-Business y el e-Commerce, su tendencia y el valor actual en el mercado global.
3. Detallar el valor de la estrategia digital y la integración con la estrategia maestra de una empresa.
4. Describir el uso y potencial del CRM como herramienta tecnológica para atención a los clientes.

Notas para la enseñanza del tema:

1. Como soporte y para referenciar algunos casos prácticos se recomienda visitar las páginas de distintas empresas y tratar de distinguir su estrategia digital (Por ejemplo: Amazon, Rappi, Uber eats, Mercado Libre) haciendo una tabla resumen comparando y señalando los principales elementos y características.
2. Tratar de visualizar cómo orientan su estrategia, a quién se dirigen y la importancia del cliente para cada una; identificando algunas herramientas tecnológicas populares como Salesforce, Oracle etcétera, inclusive demostrar con pruebas gratuitas como HubSpot CRM ejercicios prácticos. <https://www.hubspot.es/products/crm>

Notas para la actividad:

1. Al alumno debe poder visualizar que Alibabá y Linio son empresas del mismo enfoque, pero el reto es motivar al alumno a identificar sus particulares y como aprovechan cada una sus estrategias. Tal vez sea necesario que busque información sobre la empresa en otros sitios web para conocer un poco más sobre su historia y forma de trabajo.
2. Deberá darse cuenta de que en ambas empresas se integran formas de estrategia digital en su plataforma, utilizando tipos de e-Commerce y muy probablemente, e-Business interempresarial con los proveedores; pero a su vez también el poder identificar el valor estratégico y el tipo de iniciativa de estrategia empleada de cada una.
3. Igualmente, en ambos casos el alumno deberá identificar posibles sugerencias de mejora en su estrategia digital y CRM; sobre todo con las tendencias que hay de unir el CRM con los ERP en un solo paquete.

Tema 7

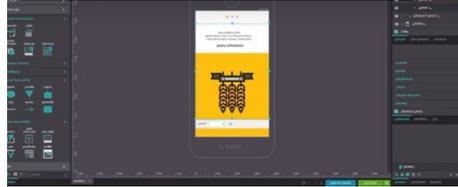
Objetivo:

Al finalizar este tema el alumno será capaz de:

1. Describir la importancia estratégica de la innovación.
2. Definir el concepto de innovación y sus tipos.
3. Describir los distintos tipos marketing horizontal y vertical.
4. Describir las fases de la curva "S".
5. Distinguir entre un océano azul y uno rojo.

Notas para la enseñanza del tema:

1. Este es un tema que se requiere hacer uso del laboratorio de sala de cómputo para acceso a Internet y solicitar la instalación del software002C o en su caso pedirle al alumno descargar la siguiente aplicación en algún dispositivo móvil Justinmind: <https://www.justinmind.com/>



2. Es recomendable generar una dinámica sencilla a los alumnos en donde que desarrollen un producto partiendo de cero (por ejemplo, un sombrero con asistente virtual de Google). Para ello es importante formar grupos de trabajo, en donde cada uno identifique alguna necesidad que en sus actividades diarias tenga y no exista algún producto en el mercado actual.
3. Dentro de la plataforma actual por equipo solicitarles el desarrollo del producto virtual y haciendo un resumen ejecutivo presentar a la clase su desarrollo, donde describan que innovaciones tiene su producto y a qué mercado se dirigirían.

Notas para la actividad:

1. Una manera de guía al tema como parte introductoria es motivar al alumno dar algunos datos relevantes o presentar una línea del tiempo de las innovaciones de que han tenido los automóviles a lo largo de la historia.
2. Posterior a la actividad, conversen sobre los distintos tipos de modelos, marcas y prototipos que existente de autos eléctricos dirigidos a varios a un segmento de mercado distinto. Cada una podrá describir una curva “s” distinta y podrá estar en un océano distinto.

Tema 8

Objetivo:

Al finalizar el tema el alumno será capaz de:

1. Describir el valor agregado que tiene la estratégica con la toma de decisiones.
2. Describir la base del sistema de administración estratégica (SAE)
3. Describir el modelo racional.
4. Definir el modelo normativo.

Notas para la enseñanza del tema:

1. En este tema para comprender adecuadamente los distintos tipos de toma de decisiones, es recomendable llevar pequeños problemas de toma de decisiones y exponerlos al grupo para que los alumnos distingan cuándo toman una decisión racional (y analicen el proceso de tomarla) y cuándo toman una decisión normativa.
2. Se puede empezar con una pregunta detonante como: por ejemplo, ¿quién de ustedes ha rescatado un perro o un gato? Partir de ahí para analizar cómo tomó la decisión de hacerlo o no hacerlo, qué hizo con el animal y qué consecuencias tuvo en su vida ayudarán a visualizar el impacto de una decisión que parece ser sencilla.

Notas para la actividad:

1. Se sugiere ver algunos casos de toma de decisión previos a esta, para que los alumnos puedan distinguir claramente la aplicación del modelo normativo y racional.
2. Adicional al video sugerido en la actividad se puede complementar con mas información complementaria del contexto; se comparte la siguiente pagina sin embargo si se requiere algunas otras es válido:
https://elpais.com/elpais/2017/03/07/icon/1488886754_368229.html
3. Es importante hacer ver que en este caso de McDonald asume muchos aspectos de la decisión, pero se deja ver que la decisión tuvo un análisis a profundidad cómo iban a impactar o ser impactados en varios momentos de tiempo, el alumno debe identificar esos aspectos.
4. En este caso se debe resaltar que una decisión en cada momento tuvo áreas de oportunidad para la mejora en la decisión y convertirse en la empresa global de hoy en día, tanto de manera racional como normativa. El considerar explicar al menos dos es un plus.

Tema 9

Objetivo:

Al finalizar el tema el alumno será capaz de:

1. Describir los principales modelos de la alineación organizacional.
2. Entender el cómo y el porqué de diferentes tipos de modelos de la alineación organizacional.
3. Describir cómo influye la cultura en la ejecución de la estrategia.
4. Explicar cómo se produce el cambio organizacional.
5. Detallar cómo se gestiona el conocimiento.

Notas para la enseñanza del tema:

1. Para esta actividad se sugiere visitar la pagina oficial de la cementera Cruz Azul y buscar otras fuentes de información confiables para el planteamiento:
<https://www.cementocruzazul.com.mx/familia-azul/historia/>
2. El concepto de alineación o ajuste es un tema central de la estrategia organizacional en la búsqueda de la ventaja competitiva haciendo que todos los involucrados tengan una noción precisa del impacto de sus responsabilidades y de su trabajo para lograr los objetivos empresariales, por ello el docente puede iniciar el tema de manera sencilla un resumen de una empresa exitosas mexicanas o extranjeras (cementera Cruz azul) respondiendo la siguiente pregunta la empresa ¿Cómo pudo alinear los departamentos de apoyo con los departamentos críticos y los objetivos de la organización para crear sinergias corporativas?
3. En este caso se sugiere plantear como esta cooperativa de Cruz azul hoy en día sigue siendo exitosas y logro a través de un cambio organizacional.

Notas para la actividad:

1. Esta actividad está basada en identificar cómo influye la cultura en la ejecución de la estrategia, cómo se produce el cambio organizacional y cómo se gestiona el conocimiento en la empresa de Coca Cola, se sugiere dar una pequeña introducción de la empresa dando

- datos históricos y alusivos que sean relevantes al tema que ayuden a complementar el cortometraje.
2. También vale la pena destacar que el rol más importante, tomar en cuenta que las áreas de oportunidad que plantea el alumno pueden variar en cuanto al contexto que desarrollen.

Tema 10

Objetivo:

Al finalizar el tema el alumno será capaz de realizar lo siguiente:

1. Describir las opciones estratégicas empresariales para formular una estrategia digital.
2. Establecer las diversas opciones estratégicas con las que se puede formular una estrategia digital.
3. Orientar dichas estrategias para que los trabajadores (talento) adquiera las habilidades /conocimientos para ejecutarlas.
4. Conocer las tecnologías en tendencia del CRM y la Inteligencia Artificial.

Notas para la enseñanza del tema:

1. La mayoría de los temas que se ven en esta unidad han sido abordados en unidades anteriores. Sin embargo, anteriormente se habían visto desde una perspectiva muy estratégica, ahora se complementan con la parte tecnológica.
2. Es importante hacer ver a los alumnos que la mera tecnología no servirá a la empresa de nada, así como tampoco la mera estrategia. Es la combinación de ambas la que hará que una empresa pueda obtener las ventajas competitivas requeridas, así como la gestión del conocimiento, puente central de este tema.

Notas para la actividad:

1. Previo al desarrollo de la actividad es recomendable dar algunas referencias de empresas que utilizan la Inteligencia Artificial (Ejemplo Telcel: <https://www.telcel.com/>)
2. En cuanto al desarrollo dentro de los planteamientos que realice el alumno de la empresa Amazon es importante que verifique cuales son las ofertas, que variedad de opciones brinda los filtros que utiliza y que tipo de Inteligencia Artificial utiliza y sobre todo la importancia que Amazon le da a la orientación tecnológica a su estrategia.

Tema 11

Objetivo:

Al finalizar este tema el alumno será capaz de realizar lo siguiente:

- 1) Describir los distintos tipos de estructuras organizacionales.
- 2) Describir las características de las estrategias de integración vertical.
- 3) Describir las características de las estrategias de integración horizontal.
- 4) Distinguir entre una estructura formal, informal y real.
- 5) Desarrollar un diseño organizativo acorde a la estrategia empresarial.

Notas para la enseñanza del tema:

- 6) Para este tema se recomienda que se muestren al alumno diversas estructuras organizacionales reales y se explique cómo funciona cada una de ellas y se adecúa a la estrategia empresarial de integración vertical u horizontal.
- 7) Se sugiere que se analicen los siguientes enlaces que ejemplifican lo anterior, acerca de Google, empresa conocida por todos:
- 8) <http://www.brandemia.org/google-se-llamara-alphabet-y-asi-es-su-nueva-estructura-y-nuevo-logotipo>
- 9) <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2011/04/12/google-reorganiza-su-organigrama>

Notas para la actividad:

- 10) En primera instancia, se deberá aperturar el espacio para el foro para que los alumnos puedan desarrollar la actividad, detallando en el mismo las instrucciones.
- 11) Con base en los ejemplos que revisaron en clase, el estudiante tendrá la visión y bases para poder desarrollar la actividad.
- 12) Esta actividad es importante que en el desarrollo el alumno demuestre el nivel de entendimiento de las diversas estructuras de integración y diseños organizativo, principalmente en que existen múltiples tipos y cada uno se adecúa a diversas situaciones, estrategias y formatos.
- 13) Principalmente, el maestro deberá asegurarse que el alumno manifieste en su entregable un entendimiento claro de dichas estructuras y que sea capaz de justificar su uso.

Tema 12

Objetivo:

Al finalizar el tema, el alumno será capaz de realizar lo siguiente:

- 1) Describir la estrategia y la alineación con las personas.
- 2) Describir los distintos estilos de liderazgo.
- 3) Establecer la relación del liderazgo con la estrategia.

Notas para la enseñanza del tema:

1. La relación entre la estrategia y la alineación con las personas permite que a través de los liderazgos creen las condiciones de las cuales los colaboradores logren poner el énfasis en el camino estratégico.
2. En este sentido se sugiere como parte dinámica se sugiere formar equipos de trabajo realizando lo siguiente:
 - a. Se pedirá a los integrantes del grupo que se pongan en círculo y se tomen de las manos.
 - b. Después, se les dirá que vayan formando distintas figuras, estando unidos de las manos. Por ejemplo: un triángulo, una estrella, una casa, etc.
 - c. El equipo que lo realice en menor tiempo y la mayor cantidad de figuras se le pedirá que explique a la clase que fue lo que realizaron que les ayudo a ser los primeros (En la explicación el docente debe enfocarla a los temas de su estrategia y liderazgo y como alinearon entres si ambos conceptos)

Nota: En este sentido lo importante es identificar si los equipos designaron un líder, además si definieron que pasos o reglas iban a llevar a cabo y/o la comunicación que emplearon.

Notas para la actividad:

1. En primera instancia, se deberá aperturar el espacio para el foro para que los alumnos puedan desarrollar la actividad, detallando en el mismo las instrucciones.
2. Posteriormente puede ir revisando las aportaciones que realizan los alumnos, complementando los conceptos y ejemplos dados por cada uno de ellos.

Tema 13

Objetivo:

Al finalizar el tema, el alumno será capaz de realizar lo siguiente:

1. Describir la Gerencia estratégica y su valor en la organización.
2. Describir los elementos y los factores esenciales para un análisis organizacional de la Gerencia estratégica.
3. Identificar los elementos necesarios para un sistema de gestión de indicadores.

Notas para la enseñanza del tema:

1. Como parte introductoria para comprender mejor el tema se sugiere que se muestre a los alumnos algún cortometraje de los elementos y los factores esenciales para un análisis organizacional de la Gerencia estratégica (Por ejemplo, de la película "En búsqueda de la felicidad").
2. A partir de esto, generar un foro en Mentimeter donde se realice una lluvia de ideas y cada alumno participe con la identificación de un factor y/o elemento de la Gerencia Estratégica.

Notas para la actividad:

1. En esta actividad se pretende estimular al alumno para que genere la gerencia estratégica como una herramienta fundamental en una organización; es recomendable que la sumisión, visión y valores contenga los atributos fundamentales que garanticen una buena definición los cuales deben ir enfocados a la objetivos de manera coherente.
2. Los objetivos deben considerar los elementos de la técnica del SMART.
3. Para el caso de los indicadores deben ser acordes a los macroprocesos críticos que el alumno plantea, justificando que estos controlaran la sustentabilidad de las acciones planteadas.

Tema 14

Objetivo:

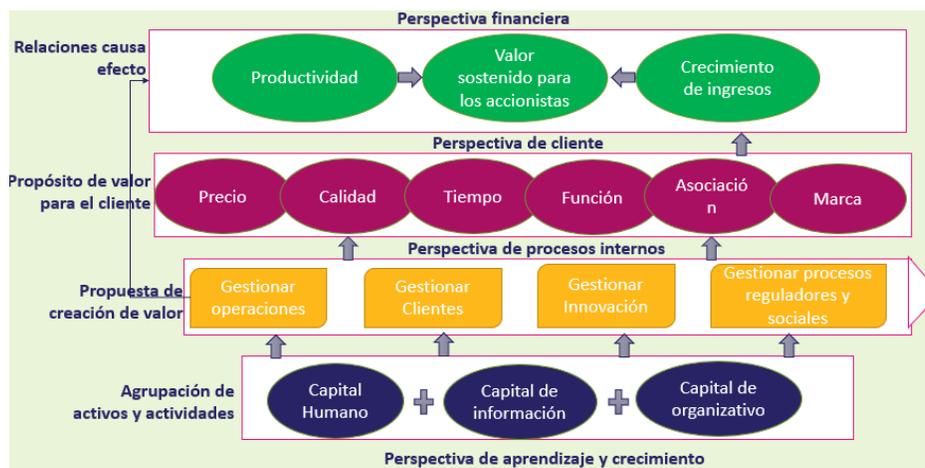
Al finalizar el tema el alumno será capaz de realizar lo siguiente:

1. Establecer la necesidad de control y seguimiento para la mejora continua en una organización.
2. Describir la estructura del cuadro de mando integral (sus cuatro perspectivas).
3. Conocer la metodología de aplicación (proceso).

4. Establecer la relación del BSC con los objetivos de una organización.

Notas para la enseñanza del tema:

1. Visualizar el funcionamiento de un cuadro de mando integral sin un ejemplo claro será complicado para los alumnos. Se sugiere iniciar con el ejemplo del libro de Kaplan y Norton (1997) y explicarlo a los alumnos.



Notas para la actividad:

1. En esta actividad los alumnos deberán trabajar sobre la comparativa de diferentes perspectivas empresariales; por lo cual se sugiere estimular la reflexión y el análisis del alumno justificando de manera correcta en cada comparativa.
2. Haber trabajado con ejemplos en clase previo a esto será de utilidad ya que denotaran la importancia de su uso y su impacto de gestión en una organización.

Evidencia.

El participante deberá elaborar una evidencia (producto final) por medio de la cual demuestre el dominio de la competencia del curso, como elemento indispensable para conseguir la acreditación de este.

Es importante insistir en que los participantes se tomen en serio la elaboración de las evidencias de sus certificados, pues con ellas pueden armar un portafolio interesante de proyectos que les servirá mucho al momento de buscar ingresar al mercado laboral. Las instrucciones para la realización de la evidencia son las siguientes:

Avance 1. Diagnóstico estratégico



Avance 1 evidencia

A continuación, se describen las instrucciones para el primer avance:

1. Selecciona una empresa local, puede ser de venta de productos o servicios y que tenga la disponibilidad en brindar toda la información para el desarrollo de la evidencia.
2. Desarrollo del perfil de la empresa, planteando cuál es su función, qué producto vende, qué ofrece, a qué se dedica, su tamaño, número de empleados, antigüedad.
3. Desarrollar un diagnóstico externo de la empresa (PEST, competidores) identificando áreas de oportunidad y definiendo el estado actual vs futuro.
4. Desarrollar un diagnóstico interno (resultados, tendencias, DOFA, benchmark) identificando áreas de oportunidad y definiendo el estado actual vs futuro.
5. Analizar las estrategias definidas por la empresa con base en los diferentes modelos de análisis estratégicos (corporativa, competitiva, digital, CRM, innovación, etc) identificando áreas de oportunidad y definiendo el estado actual vs futuro.

La evidencia se evaluará bajo los siguientes criterios, ver detalle en la rúbrica:

Criterios para avance 1:

1. Carta de autorización de la empresa para realizar el análisis del negocio firmada y/o sellada.
2. Elaboración de un análisis PEST y competidores (con al menos 3 aspectos relevantes por factor y definiendo sus áreas de oportunidad de su estado actual vs futuro propuesto).
3. Elaboración del análisis interno de la empresa (con al menos 3 aspectos relevantes por factor y definiendo sus áreas de oportunidad de su estado actual vs futuro propuesto).
4. Generación de un análisis de estrategias basado en distintos modelos (utilizar al menos tres modelos, cada uno conteniendo un mínimo de dos aspectos definiendo sus áreas de oportunidad de su estado actual vs futuro propuesto).

Importante: revisa los criterios de evaluación del avance 1 en la rúbrica.

Avance 2 entrega final. Planteamiento, ejecución y resultados.



Entrega final evidencia

Las instrucciones para el segundo avance son:

Inicia la etapa 2 una vez que la etapa 1 haya sido calificada y autorizada.

1. Reflexionar sobre las áreas de oportunidad identificadas y plantear un plan de acción por cada mejora identificada.
2. Diseñar y proponer un plan de trabajo y objetivos para implementar las estrategias en las diferentes áreas de la organización.
3. Desarrollar la propuesta del Cuadro de Mando Integral (BSC) sustentable que ayude a tomar decisiones eficientes en la organización.

La evidencia se evaluará bajo los siguientes criterios, ver detalle en la rúbrica:

Criterios para avance 2, entrega final:

1. Reflexionar sobre las áreas de oportunidad identificadas en su diagnóstico interno, externo y estrategias; generando una propuesta del plan de acción acciones de mejora para implementarlas; que involucre al menos 2 actividades de cada uno justificando que son sustentables y el valor que agregan en la toma de decisiones de la organización.
2. Diseño de una propuesta de los objetivos de desempeño estratégico (Indicadores) a seguir describiendo la actividad a evaluar, el nombre y su descripción del indicador, su frecuencia y la justificación de valor que agrega.
3. Diseño de una propuesta del Cuadro de Mando Integral (BSC) describiendo cada una de las perspectivas: Financieras, del cliente, de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, justificando su sustentabilidad y el valor que agrega en la toma de decisiones de la organización.

Importante: revisa los criterios de evaluación del avance 2 entrega final en la rúbrica.

Rúbrica de Evidencia 1. En línea.

Competencia: Generar un diagnóstico estratégico actual de la empresa; donde se defina el perfil interno y externo, así como sus modelos; para proponer acciones de mejora en la organización.

Criterios de evaluación	Nivel de desempeño			%
	Altamente competente 100%-86%	Competente 85%-70%	Aún sin desarrollar la competencia 69%-0%	
1. Desarrollo del perfil de la empresa. Carta de autorización de la empresa para realizar el análisis del negocio firmada y/o sellada.	10-8.6 Desarrolla el perfil de la empresa, planteando los siguientes elementos: cuál es su función, qué producto vende, qué ofrece, a qué se dedica, su tamaño, número de empleados, antigüedad. Se anexa a la evidencia entregable la carta de autorización de la empresa.	8.5-7 Desarrolla el perfil de la empresa, planteando al menos seis elementos: cuál es su función, qué producto vende, qué ofrece, a qué se dedica, su tamaño, número de empleados, antigüedad. Se anexa a la evidencia entregable la carta de autorización de la empresa.	6.9-0 Desarrolla el perfil de la empresa, planteando al menos cuatro elementos: cuál es su función, qué producto vende, qué ofrece, a qué se dedica, su tamaño, número de empleados, antigüedad. Se anexa a la evidencia entregable la carta de autorización de la empresa.	
2. Elaboración del diagnóstico externo de la empresa.	30-26 Realiza el análisis PEST y de competidores con tres aspectos relevantes de manera detallada. Define de cada aspecto sus áreas de oportunidad del estado actual vs futuro propuesto.	25-21 Realiza el análisis PEST y de competidores con dos aspectos relevantes de manera elemental. Define por lo menos dos áreas de oportunidad del estado actual vs futuro propuesto.	20-0 Realiza el análisis PEST y de competidores de manera elemental con un aspecto relevante y/ o con un soporte de valor para el diagnóstico Define un área de oportunidad del estado actual vs futuro propuesto con una descripción elemental o corta.	
3. Elaboración del diagnóstico interno de la empresa.	30-26 Realiza el análisis DAFO y/o <i>benchmark</i> con tres aspectos relevantes definiendo en cada uno, sus áreas de oportunidad del estado actual vs futuro propuesto. Realiza el planteamiento actual de la misión, visión y valores proponiendo mejoras de acuerdo con los elementos que deben tener cada una.	25-21 Realiza el análisis DAFO y/o <i>benchmark</i> con dos aspectos relevantes definiendo en cada uno, sus áreas de oportunidad del estado actual vs futuro propuesto. Realiza el planteamiento actual de la misión, visión y valores proponiendo mejoras, pero no se considera como base los elementos que debe contener cada uno.	20-0 Realiza el análisis DAFO y/o <i>benchmark</i> con un solo aspecto relevante, identificado sus áreas de oportunidad del estado actual vs futuro propuesto. No realiza el planteamiento actual de alguno de los elementos, la misión, visión, valores o su propuesta de mejora.	
4. Generación de un análisis de estrategias basado en distintos modelos.	30-26 Identifica las estrategias principales basado en al menos tres modelos del curso (corporativa, competitiva, digital, CRM, innovación). Justifica por lo menos tres elementos de cada uno, definiendo sus áreas de	25-21 Identifica las estrategias principales basado en al menos dos modelos del curso (corporativa, competitiva, digital, CRM, innovación). Justifica por lo menos dos elementos de cada uno, definiendo sus áreas de	20-0 Identifica las estrategias principales, sin embargo, solo está basado en un modelo del curso (corporativa, competitiva, digital, CRM, innovación).	

	oportunidad de su estado actual vs futuro propuesto.	oportunidad de su estado actual vs futuro propuesto.	Justifica por lo menos dos elementos de cada uno, definiendo sus áreas de oportunidad de su estado actual vs futuro propuesto.	
TOTAL				100%

Rúbrica de Evidencia 2 entrega final. En línea.

Competencia: Diseñar propuestas estratégicas inteligentes que hagan más eficientes las operaciones de la empresa y que estas sean sustentables y de valor para la toma de decisiones.

Criterios de evaluación	Nivel de desempeño			%
	Altamente competente 100%-86%	Competente 85%-70%	Aún sin desarrollar la competencia 69%-0%	
1. Definir las actividades y plantear los planes de acción para la implementación y la alineación organizacional de las nuevas estrategias.	30-26	25-21	20-0	
	Reflexiona sobre las áreas de oportunidad en su diagnóstico interno, externo y estrategias; generando un plan de acción Describe al menos dos actividades de cada oportunidad justificándolas y describiendo el valor que agregan en la toma de decisiones de la organización.	Reflexiona sobre las áreas de oportunidad en su diagnóstico interno, externo y estrategias; generando un plan de acción Describe al menos una actividad de cada oportunidad justificándola y describiendo el valor que agrega en la toma de decisiones de la organización.	Genera una propuesta de mejora de una acción particular, tomando en cuenta una sola actividad. Describe el valor que agrega la actividad en la toma de decisiones de la organización.	
2. Definir los nuevos objetivos e indicadores que ayuden para la toma de decisiones.	30-26	25-21	20-0	
	Diseña una propuesta de los objetivos de desempeño estratégico (indicadores). Describe la actividad, el nombre y especificación del indicador, así como su frecuencia y el valor que genera en la organización.	Diseña una propuesta de los objetivos de desempeño estratégico (indicadores). Describe al menos tres de los siguientes elementos: la actividad, el nombre y especificación del indicador, así como su frecuencia y el valor que genera en la organización.	Diseña una propuesta de los objetivos de desempeño estratégico (indicadores). Describe al menos dos de los siguientes elementos: la actividad, el nombre y especificación del indicador, así como su frecuencia y el valor que genera en la organización.	
3. Generar la propuesta del Cuadro de Mando Integral (BSC).	30-26	25-21	20-0	
	Diseña la propuesta del Cuadro de Mando Integral (BSC), describiendo las cuatro perspectivas Financieras, del cliente, de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Justifica con al menos dos elementos, la sustentabilidad de cada factor y el valor que agrega en la organización.	Diseña la propuesta del Cuadro de Mando Integral (BSC), describiendo al menos tres perspectivas. Justifica con al menos dos elementos, la sustentabilidad de cada factor y el valor que agrega en la organización.	Diseña la propuesta del Cuadro de Mando Integral (BSC), describiendo al menos dos perspectivas. Justifica la sustentabilidad de cada factor y el valor que agrega en la organización.	
4. Generación de conclusiones.	10-8.6	8.5-7	6.9-0	
	Agrega una reflexión de la actividad de al menos una cuartilla. Soporta la justificación con al menos tres conceptos del curso.	Agrega una reflexión de la actividad de al menos media cuartilla. Soporta la justificación con al menos dos conceptos del curso.	Agrega una reflexión de la actividad en al menos media cuartilla. Soporta la justificación con al menos un concepto del curso.	

	TOTAL	100%
--	-------	------

Rúbrica de Evidencia 1 presencial.

Competencia: Generar un diagnóstico estratégico actual de la empresa; donde se defina el perfil interno y externo, así como sus modelos; para proponer acciones de mejora en la organización.

Criterios de evaluación	Nivel de desempeño			%
	Altamente competente 100%-86%	Competente 85%-70%	Aún sin desarrollar la competencia 69%-0%	
1. Desarrollo del perfil de la empresa. Carta de autorización de la empresa para realizar el análisis del negocio firmada y/o sellada.	5-4 Desarrolla el perfil de la empresa, planteando los siguientes elementos: cuál es su función, qué producto vende, qué ofrece, a qué se dedica, su tamaño, número de empleados, antigüedad. Se anexa a la evidencia entregable la carta de autorización de la empresa.	3-2 Desarrolla el perfil de la empresa, planteando al menos seis elementos: cuál es su función, qué producto vende, qué ofrece, a qué se dedica, su tamaño, número de empleados, antigüedad. Se anexa a la evidencia entregable la carta de autorización de la empresa.	1-0 Desarrolla el perfil de la empresa, planteando al menos cuatro elementos: cuál es su función, qué producto vende, qué ofrece, a qué se dedica, su tamaño, número de empleados, antigüedad. Se anexa a la evidencia entregable la carta de autorización de la empresa.	
2. Elaboración del diagnóstico externo de la empresa.	25-21 Realiza el análisis PEST y de competidores con tres aspectos relevantes de manera detallada. Define de cada aspecto sus áreas de oportunidad del estado actual vs futuro propuesto.	20-17 Realiza el análisis PEST y de competidores con dos aspectos relevantes de manera elemental. Define por lo menos dos áreas de oportunidad del estado actual vs futuro propuesto.	16-0 Realiza el análisis PEST y de competidores de manera elemental con un aspecto relevante y/ o con un soporte de valor para el diagnóstico. Define un área de oportunidad del estado actual vs futuro propuesto con una descripción elemental o corta.	
3. Elaboración del diagnóstico interno de la empresa.	25-21 Realiza el análisis DAFO y/o <i>benchmark</i> con tres aspectos relevantes definiendo en cada uno sus áreas de oportunidad del estado actual vs futuro propuesto. Realiza el planteamiento actual de la misión, visión y valores proponiendo mejoras de acuerdo con los elementos que deben tener cada una.	20-17 Realiza el análisis DAFO y/o <i>benchmark</i> con dos aspectos relevantes definiendo en cada uno sus áreas de oportunidad del estado actual vs futuro propuesto. Realiza el planteamiento actual de la misión, visión y valores proponiendo mejoras, pero no se considera como base los elementos que debe contener cada uno.	16-0 Realiza el análisis DAFO y/o <i>benchmark</i> con un solo aspecto relevantes identificado sus áreas de oportunidad del estado actual vs futuro propuesto. No realiza el planteamiento actual de alguno de los elementos, la misión, visión, valores o su propuesta de mejora.	
4. Generación de un análisis de estrategias basado en distintos modelos.	25-21 Identifica las estrategias principales basado en al menos tres modelos del curso (corporativa, competitiva, digital, CRM, innovación). Justifica por lo menos tres elementos de cada uno, definiendo sus áreas de oportunidad de su estado actual vs futuro propuesto.	20-17 Identifica las estrategias principales basado en al menos dos modelos del curso (corporativa, competitiva, digital, CRM, innovación). Justifica por lo menos dos elementos de cada uno, definiendo sus áreas de oportunidad de su estado actual vs futuro propuesto.	16-0 Identifica las estrategias principales, sin embargo, solo está basado en un modelo del curso (corporativa, competitiva, digital, CRM, innovación). Justifica por lo menos dos elementos de cada uno, definiendo sus áreas de oportunidad de su estado actual vs futuro propuesto.	
	20-18	17-14	13-0	

<p>5. Presentación para exponer al grupo.</p>	<p>La presentación cubre los cuatro puntos evaluados.</p> <p>El resumen, contenido, objetivo y ortografía es adecuado, logrando argumentaciones sólidas, a partir de los datos que se encuentran disponibles.</p>	<p>La presentación cubre al menos tres de los puntos evaluados</p> <p>En el resumen, contenido y ortografía se identifican tres áreas de oportunidad.</p>	<p>La presentación cubre al menos tres de los puntos evaluados</p> <p>En el resumen, contenido y ortografía se identifican dos áreas de oportunidad.</p>	
TOTAL				100%

Rúbrica de Evidencia 2 entrega final presencial.

Competencia: Diseñar propuestas estratégicas inteligentes que hagan más eficientes las operaciones de la empresa y estas a su vez que sean sustentables y de valor para la toma de decisiones organizacionales.

Criterios de evaluación	Nivel de desempeño			%
	Altamente competente 100%-86%	Competente 85%-70%	Aún sin desarrollar la competencia 69%-0%	
1. Definir las actividades y plantear los planes de acción para la implementación y la alineación organizacional de las nuevas estrategias.	5-4	3-2	1-0	5
	Reflexiona sobre las áreas de oportunidad en su diagnóstico interno, externo y estrategias, generando un plan de acción Describe al menos dos actividades de cada oportunidad justificándolas y describiendo el valor que agregan en la toma de decisiones de la organización.	Reflexiona sobre las áreas de oportunidad en su diagnóstico interno, externo y estrategias, generando un plan de acción Describe al menos una actividad de cada oportunidad justificándola y describiendo el valor que agrega en la toma de decisiones de la organización.	Genera una propuesta de mejora de una acción particular, tomando en cuenta una sola actividad. Describe el valor que agrega la actividad en la toma de decisiones de la organización.	
2. Definir los nuevos objetivos e indicadores que ayuden para la toma de decisiones.	25-21	20-17	16-0	25
	Diseña una propuesta de los objetivos de desempeño estratégico (indicadores). Describe la actividad, el nombre y especificación del indicador, así como su frecuencia y el valor que genera en la organización.	Diseña una propuesta de los objetivos de desempeño estratégico (indicadores). Describe al menos tres de los siguientes elementos: la actividad, el nombre y especificación del indicador, así como su frecuencia y el valor que genera en la organización.	Diseña una propuesta de los objetivos de desempeño estratégico (indicadores). Describe al menos dos de los siguientes elementos: la actividad, el nombre y especificación del indicador, así como su frecuencia y el valor que genera en la organización.	
3. Generar la propuesta del Cuadro de Mando Integral (BSC).	25-21	20-17	16-0	
	Diseña la propuesta del Cuadro de Mando Integral (BSC), describiendo las cuatro perspectivas: financieras, del cliente, de los procesos internos y de aprendizaje-crecimiento. Justifica con al menos dos elementos, la sustentabilidad de cada factor y el valor que agrega en la organización.	Diseña la propuesta del Cuadro de Mando Integral (BSC), describiendo al menos tres perspectivas. Justifica con al menos dos elementos, la sustentabilidad de cada factor y el valor que agrega en la organización.	Diseña la propuesta del Cuadro de Mando Integral (BSC), describiendo al menos dos perspectivas. Justifica la sustentabilidad de cada factor y el valor que agrega en la organización.	
4. Generación de conclusiones.	25-21	20-17	16-0	
	La reflexión de la actividad es de al menos una cuartilla. Soporta la justificación con al menos tres conceptos del curso.	La reflexión de la actividad es de al menos media cuartilla. Soporta la justificación con al menos dos conceptos del curso.	La reflexión de la actividad es de al menos media cuartilla. Soporta la justificación con al menos un concepto del curso.	
	20-18	17-14	13-0	

<p>5. Presentación para exponer al grupo.</p>	<p>La presentación cubre los cuatro puntos evaluados.</p> <p>El resumen, contenido, objetivo y ortografía es adecuado, logrando argumentaciones sólidas, a partir de los datos que se encuentran disponibles.</p>	<p>La presentación cubre al menos tres de los puntos evaluados</p> <p>En el resumen, contenido y ortografía se identifican dos áreas de oportunidad</p>	<p>La presentación cubre al menos tres de los puntos evaluados</p> <p>En el resumen, contenido y ortografía se identifican tres áreas de oportunidad</p>	
TOTAL				100%