

_____ Guía de Trabajo

Administración Estratégica

Guía de Trabajo
Administración Estratégica
Código: ASUC00014

Primera edición digital
Huancayo, 2022

De esta edición

© Universidad Continental, Oficina de Gestión Curricular
Av. San Carlos 1795, Huancayo-Perú
Teléfono: (51 64) 481-430 anexo 7361
Correo electrónico: recursosucvirtual@continental.edu.pe
<http://www.continental.edu.pe/>

Cuidado de edición
Fondo Editorial

Diseño y diagramación
Fondo Editorial

Todos los derechos reservados.

La *Guía de Trabajo*, recurso educativo editado por la Oficina de Gestión Curricular, puede ser impresa para fines de estudio.

Índice

Presentación	5
Primera unidad	7
Semana 1: Sesión 2	
Introducción a la Administración Estratégica	8
Semana 2: Sesión 2	
Proyectar la dirección de una compañía	12
Semana 3: Sesión 2	
Proyectar la dirección de una compañía	14
Semana 4: Sesión 2	
Proyectar la dirección de una compañía	17
Semana 5: Sesión 1	
Evaluación del ambiente externo de una compañía	20
Segunda unidad	24
Semana 6: Sesión 1	
Evaluación del ambiente externo de una compañía	25
Semana 7: Sesión 1	
Evaluar los recursos, capacidades y competitividad de una empresa (evaluación de factores internos)	28
Semana 8: Sesión 1	
Evaluar los recursos, capacidades y competitividad de una empresa (evaluación de factores internos)	31

Tercera unidad	34
Semana 9: Sesión 1	
Matriz FODA	35
Semana 10: Sesión 1	
Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (Peyea) y matriz de Boston Consulting Group (BCG)	38
Semana 11: Sesión 1	
Evaluar los recursos, capacidades y competitividad de una empresa (evaluación de factores internos)	41
Semana 12: Sesión 1	
Evaluar los recursos, capacidades y competitividad de una empresa (evaluación de factores internos)	44
Cuarta unidad	48
Semana 13: Sesión 1	
Mapa de estrategias	49
Semana 14: Sesión 1	
Indicadores, metas, iniciativas, responsables, presupuestos para cada una de iniciativas y cronograma de implementación	52
Semana 15: Sesión 1	
Evaluar los recursos, capacidades y competitividad de una empresa (evaluación de factores internos)	55
Referencias	58

Presentación

La presente guía de la asignatura Administración Estratégica ha sido diseñada para establecer un nexo entre la teoría desarrollada en clase y la correspondiente práctica que se irá completando a lo largo del desarrollo del curso. Buscamos la construcción de un plan estratégico de una empresa que cada grupo ha identificado. Así, el estudiante será consciente de que una clase realizada debe ser implementada.

Los contenidos que la asignatura que se desarrolla en esta primera unidad responderá a la pregunta ¿qué implica el proceso de formulación y ejecución de la estrategia? Para responder, abordaremos sobre la estrategia y el porqué de su importancia. Luego todo lo relacionado con el proceso estratégico donde se aprenderá a construir la visión, misión, establecimiento de objetivos, formulación de estrategias, ejecución de estrategias y evaluación del desempeño e inicio de ajustes correctivos de una organización o empresa.

Se busca que el estudiante sea capaz comprender la importancia de la estrategia para implementar en la gestión de pequeñas, medianas y grandes empresas de todos los sectores económicos. Empezará construyendo un plan estratégico de una organización existente donde aplicará paso por paso todos tópicos que aborda en esta primera unidad.

Finalmente, se recomienda la importancia de la revisión y lectura de estudio permanente de los contenidos desarrollados y de todo el material proporcionado, textos seleccionados que ampliarán la

información. Además, buscar más data en los medios virtuales, sin descuidar el aula virtual, que tiene todo el material de clase PPT, lecturas, tareas, indicaciones y foros. También informarse de manera concurrente del comportamiento del entorno. Para cumplir con estas recomendaciones, siempre será necesario planificar el tiempo según las necesidades personales, grupales y laborales. El estudio requiere constancia. Por ello, es necesario encontrar la motivación que impulse a hacer mejor cada día. Todo esfuerzo y sacrificio tienen recompensa.

El autor

Primera unidad



Introducción a la Administración Estratégica

Sección: Apellidos y nombres:

Docente: Fecha: / / 2022

Duración: 120 min. Tipo de práctica: Individual () Equipo (x)

Instrucciones: Los estudiantes, en grupo de hasta cinco miembros, luego de haber seleccionado una empresa, realizarán el diagnóstico de la situación actual. Ello les permitirá conocer a profundidad la realidad de toda la problemática de la empresa, como primer paso, para la construcción del plan estratégico.

I. Propósito

El estudiante será capaz de interpretar y analizar la situación actual de la empresa a manera diagnóstico estratégico.

II. Descripción de la actividad a realizar

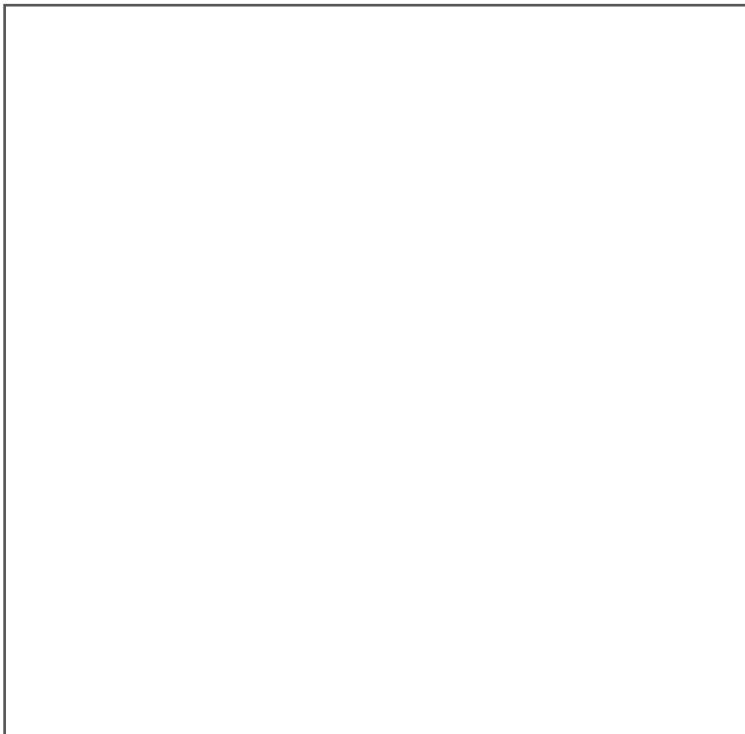
Esto es un ejercicio a manera práctica para el inicio del diagnóstico estratégico de la empresa elegida. En forma sucinta, la ampliación textual con gráficas, imágenes y figuras lo harán en el texto del plan estratégico.

1. Antecedentes de la empresa

1.1. ¿Cuáles son los orígenes y el proceso de evolución de la empresa?

1.2. ¿Cuál es su cadena de valor? Describir o dibujar.

1.3. Opcional, construir el FODA. Describir o graficar.



2. Definición del negocio.

2.1. ¿A qué se dedica la empresa?

2.2. ¿Quiénes son sus clientes?

2.3. ¿Cuál es la propuesta de valor que ofrece la empresa?

2.4. ¿Quiénes son sus competidores?



Proyectar la dirección de una compañía

Sección: Apellidos y nombres:

Docente: Fecha: / / 2022

Duración: 120 min. Tipo de práctica: Individual () Equipo (x)

Instrucciones: Los estudiantes, en grupo de hasta cinco miembros, para la empresa seleccionada, construirán su visión. Si la tienen, deben proponer una nueva o mejorarla.

I. Propósito

El estudiante será capaz de construir una visión para cualquier empresa sea cual fuere el negocio o tamaño.

II. Descripción de la actividad a realizar

Construir una declaración de visión de la empresa elegida y que cumpla con todas las características desarrolladas en clase.

1. Formulación de estrategias

1.1. Declaración de visión.

1.2. Declaración de misión.

1.3. Verificar si la visión cumple con las características.

Visión

	SÍ	NO
Breve		
Operativa		
Desafiante		
Inspiradora		
Trascendente		
Enfocada		

Misión

	SÍ	NO
Alcance amplio		
Inspiradora		
Enfocada en sus clientes, productos, mercados, empleados, filosofía		
Conciliatoria		
Perdurable		
Su extensión menos de 150 palabras		
Identifica la utilidad de los productos de una empresa		
Comunica la responsabilidad social y ambiental de la empresa		

Proyectar la dirección de una compañía

Sección: Apellidos y nombres:

Docente: Fecha: / / 2022

Duración: 120 min. Tipo de práctica: Individual () Equipo (x)

Instrucciones: Los estudiantes, en grupo de hasta cinco miembros, para la empresa seleccionada, construirán su misión. Si la tienen, deben proponer una nueva o mejorarla.

I. Propósito

El estudiante será capaz de responder a los “cómo” en el proceso de formulación de estrategias.

II. Descripción de la actividad a realizar

Responder a las siguientes preguntas aplicando a una pequeña o mediana empresa de su elección. Sus respuestas deben dar una solución tentativa a los problemas empresariales.

1. Formulación de estrategias

1.1. ¿Cómo hacer crecer el negocio?

1.2. ¿Cómo satisfacer a los clientes?

1.3. ¿Cómo ser mejores que los rivales?

1.4. ¿Cómo responder ante las condiciones cambiantes del mercado?



1.5. ¿Cómo administrar cada parte funcional de negocio?

1.6. ¿Cómo desarrollar las capacidades necesarias?

1.7. ¿Cómo alcanzar los objetivos estratégicos y financieros?

Semana 4: Sesión 2

Proyectar la dirección de una compañía

Sección: Apellidos y nombres:

Docente: Fecha: / / 2022

Duración: 120 min. Tipo de práctica: Individual () Equipo (x)

Instrucciones: Los estudiantes, en grupo de hasta cinco miembros, para la empresa seleccionada, construirán sus objetivos a largo plazo, las que deben cumplir con todas las características.

I. Propósito

El estudiante será capaz de construir los objetivos a largo plazo para cualquier empresa, sea cual fuere el negocio o tamaño.

II. Descripción de la actividad a realizar

Construir los objetivos a largo plazo de la empresa elegida y que cumpla con todas las características desarrolladas en clase.

1. Formulación de estrategias

1.1. Construir los objetivos a largo plazo de una empresa de su elección.



1.2. Justificar si los objetivos a largo plazo fijados en la primera pregunta cumplen con los requisitos o características.

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

e) _____



1.3. Verificar si los objetivos a largo plazo cumplen con las características.

	SÍ	NO
Cuantitativo		
Medible		
Realista		
Comprensible		
Desafiante		
Jerárquicos		
Alcanzables		
Congruentes entre las diversas unidades organizacionales		

Evaluación del ambiente externo de una compañía

Sección: Apellidos y nombres:

Docente: Fecha: / / 2022

Duración: 120 min. Tipo de práctica: Individual () Equipo (x)

Instrucciones: Los estudiantes, en grupo de hasta cinco miembros, continuarán con la construcción del plan estratégico. En esta parte realizarán la evaluación de los factores externos de la empresa usando la herramienta Pestel, que permitirá conocer a profundidad cuáles son las oportunidades y amenazas de la empresa.

I. Propósito

El estudiante aprenderá cómo diagnosticar los factores que moldean la dinámica de una industria y pronosticar sus efectos en la rentabilidad futura de la industria. Además, conocerá las herramientas analíticas para centrarse en los aspectos del ambiente externo de una empresa y que deben considerarse al elegir estrategias sobre dónde y cómo competir.

II. Descripción de la actividad a realizar

Esto es un ejercicio a manera práctica para aprender a pensar estratégicamente en el ambiente industrial y competitivo de una industria. Para ello, responderán en forma sucinta a las preguntas que se plantea con relación a la empresa de plan estratégico.

1. Análisis de los factores externos de la empresa¹:

1.1. ¿Ofrece la industria oportunidades atractivas para el crecimiento?

1.2. ¿Qué clases de fuerzas competitivas enfrentan los miembros de la industria y qué intensidad tiene cada una?

1.3. ¿Qué fuerzas impulsan el cambio en la industria y qué efectos tendrán en la intensidad competitiva y la rentabilidad de la industria?

1 Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M. y Strickland, A. (2012). *Administración estratégica: teorías y casos* (18.a ed.). McGraw Hill. <https://cutt.ly/1IEmp2x>



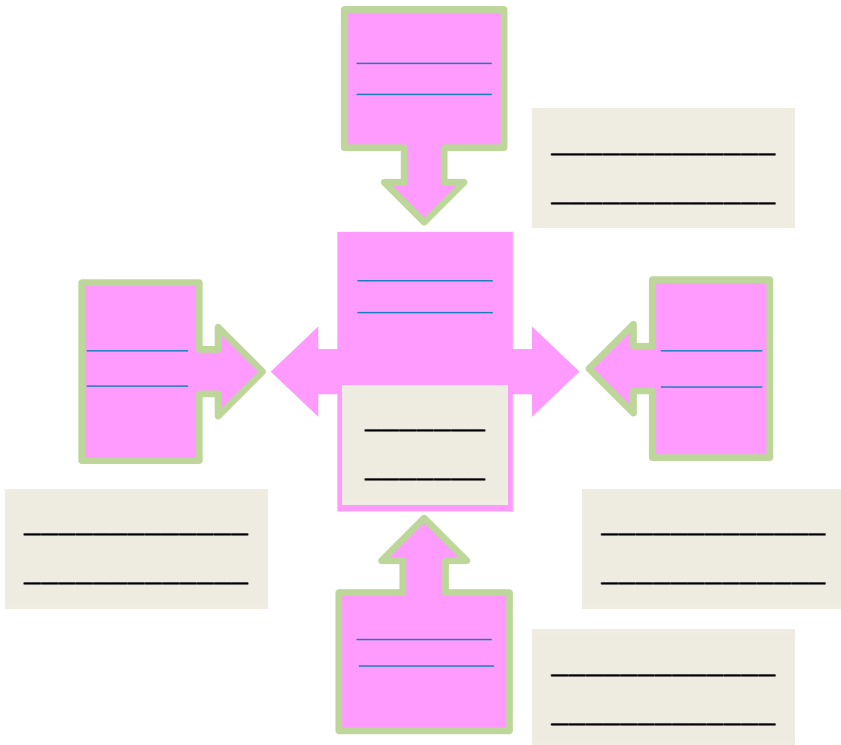
1.4. ¿Cuáles son las posiciones que ocupan en el mercado los rivales de la industria: quién tiene una posición sólida y quién no?

1.5. ¿Qué movimientos estratégicos es probable que realicen los rivales?

1.6. ¿Cuáles son los factores clave para el éxito futuro competitivo?

1.7. ¿La industria ofrece perspectivas buenas de ganancias atractivas?

2. Modelo las cinco fuerzas de Porter: Completar los nombres de las fuerzas y en qué consisten.



Segunda unidad



Semana 6: Sesión 1

Evaluación del ambiente externo de una compañía

Sección: Apellidos y nombres:

Docente: Fecha: / / 2022

Duración: 120 min. Tipo de práctica: Individual () Equipo (x)

Instrucciones: Los estudiantes, en grupo de hasta cinco miembros, para la empresa del plan estratégico, construirán su matriz EFE y luego comentarán los resultados.

I. Propósito

El estudiante será capaz de construir una matriz de evaluación de factores internos (EFE) para cualquier empresa sea cual fuere el negocio o tamaño.

II. Descripción de la actividad a realizar

Construir una matriz de evaluación de factores externos (EFE) y que cumpla con todos los procesos desarrollados en clase.

2.1. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Matriz EFE para la empresa				
	Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
N.º Oportunidades				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
Amenazas				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
Total				

Evaluar los recursos, capacidades y competitividad de una empresa (evaluación de factores internos)

Sección: Apellidos y nombres:

Docente: Fecha: / / 2022

Duración: 120 min. Tipo de práctica: Individual () Equipo (x)

Instrucciones: Los estudiantes, en grupo de hasta cinco miembros, para la empresa del plan estratégico, realizarán una evaluación o auditoría interna a través de la herramienta estratégica Amohfit para determinar sus niveles de fortalezas y debilidades.

I. Propósito

El estudiante será capaz de entender por qué los recursos y capacidades de una compañía son básicos para su planteamiento. Descubrirá cómo evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa frente a las oportunidades de mercado y amenazas externas.

II. Descripción de la actividad a realizar

Analizar e identificar las principales fortalezas y debilidades de la empresa del plan estratégico. Para ello, se debe utilizar el Amohfit y responder de manera sucinta las preguntas siguientes²:

2 Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M. y Strickland, A. (2012). *Administración estratégica: teorías y casos* (18.a ed.). McGraw Hill. <https://cutt.ly/1IEmp2x>

1. Análisis de factores internos de la empresa:

1.1. ¿Qué tan bien funciona la estrategia actual de la empresa?

1.2. ¿Cuáles son los recursos y capacidades con mayor importancia competitiva de la empresa?

1.3. ¿Es capaz la empresa de aprovechar las oportunidades que le ofrece el mercado y superar las amenazas externas a su bienestar externo?



1.4. ¿Los precios y costos de la empresa son competitivos respecto de los rivales clave y tiene una propuesta de valor atractiva para el cliente?

1.5. ¿Competitivamente la empresa es más fuerte o más débil que sus principales rivales?

1.6. ¿Qué asuntos y problemas estratégicos merecen la mayor atención por parte de la administración?

Semana 8: Sesión 1

Evaluar los recursos, capacidades y competitividad de una empresa (evaluación de factores internos)

Sección: Apellidos y nombres:

Docente: Fecha: / / 2022

Duración: 120 min. Tipo de práctica: Individual () Equipo (x)

Instrucciones: Los estudiantes, en grupo de hasta cinco miembros, para la empresa seleccionada, construirán sus objetivos a largo plazo, las que deben cumplir con todas las características.

I. Propósito

El estudiante será capaz de construir una matriz de evaluación de factores internos (EFI) para cualquier empresa, sea cual fuere el negocio o tamaño.

II. Descripción de la actividad a realizar

Construir una matriz de evaluación de factores externos (EFE) y que cumpla con todos los procesos desarrollados en clase.

2.1. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Matriz EFE para la empresa			
	Factores internos clave	Ponderación	Calificación
			Puntuación ponderada
N.º	Fortalezas		
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
	Debilidades		
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
	Total		

Tercera unidad



Semana 9: Sesión 1
Matriz FODA

Sección: Apellidos y nombres:

Docente: Fecha: / / 2022

Duración: 120 min. Tipo de práctica: Individual () Equipo (x)

Instrucciones: Los estudiantes, en grupo de hasta cinco miembros, continuarán con la construcción del plan estratégico. Construirán la matriz FODA, una herramienta de adecuación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias FO, DO, FA y DA para la empresa de su plan estratégico.

I. Propósito

El estudiante aprenderá cómo desarrollar las estrategias a partir de un análisis prolijo de los factores internos y externos clave para el desarrollo de matriz FODA, matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas como una herramienta de adecuación y ayuda a los directivos en la toma de decisiones estratégicas.

II. Descripción de la actividad a realizar

En este ejercicio práctico deben construir la matriz FODA. Para ello, deben definir las estrategias adecuadas en cada cuadrante de la matriz FO, DO, DA y DA, respectivamente.

1. ¿Qué es una matriz FODA y cuál es su importancia en la toma de decisiones estratégicas?



2. Desarrollar la matriz FODA para la empresa de su plan estratégico.

Matriz FODA para						
			Fortalezas	Debilidades		
			1	1		
			2	2		
			3	3		
			4	4		
			5	5		
			6	6		
			7	7		
			8	8		
			9	9		
Oportunidades		Estrategias FO		Estrategias DO		
1	1	1	1			
2	2	2	2			
3	3	3	3			
4	4	4	4			
5	5	5	5			
6	6	6	6			
7	7	7	7			
8	8	8	8			
Amenazas		Estrategias FA		Estrategias DA		
1	1	1	1			
2	2	2	2			
3	3	3	3			
4	4	4	4			
5	5	5	5			
6	6	6	6			

3. Justificar el porqué de las estrategias desarrolladas.

Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (Peyea) y matriz de Boston Consulting Group (BCG)

Sección: Apellidos y nombres:

Docente: Fecha: / / 2022

Duración: 120 min. Tipo de práctica: Individual () Equipo (x)

Instrucciones: Los estudiantes, en grupo de hasta cinco miembros, para la empresa del plan estratégico, construirán el modelo de cuatro cuadrantes para saber cuál de las estrategias es la más adecuada, agresiva, conservadora, defensiva o competitiva a través de la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (Peyea). También deben determinar las estrategias de su cartera de negocios con la matriz del Boston Consulting Group (BCG).

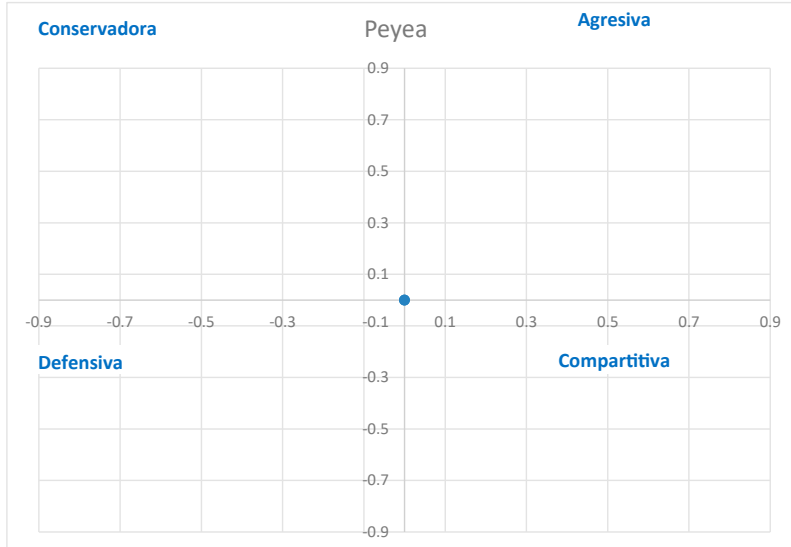
I. Propósito

El estudiante será capaz de construir una matriz Peyea y BCG para cualquier empresa, sea cual fuere el negocio o tamaño.

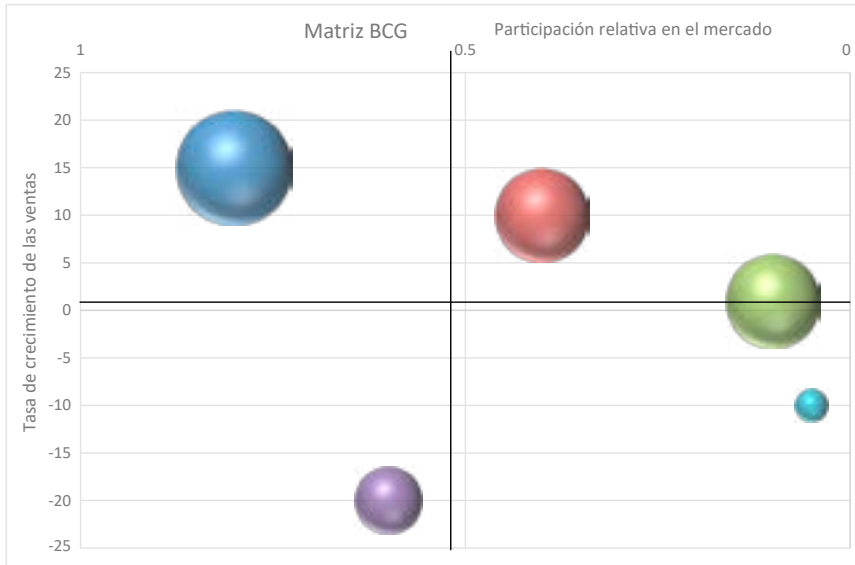
II. Descripción de la actividad a realizar

Construir la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (Peyea) y la matriz de Boston Consulting Group (BCG).

1. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (Peyea).



2. Matriz de Boston Consulting Group (BCG).



2.1. Justificar el porqué de las estrategias desarrolladas.

Semana 11: Sesión 1

Evaluar los recursos, capacidades y competitividad de una empresa (evaluación de factores internos)

Sección: Apellidos y nombres:

Docente: Fecha: / / 2022

Duración: 120 min. Tipo de práctica: Individual () Equipo (x)

Instrucciones: Los estudiantes, en grupo de hasta cinco miembros, para la empresa del plan estratégico, desarrollarán la matriz interna-externa (IE) y la matriz de estrategia principal.

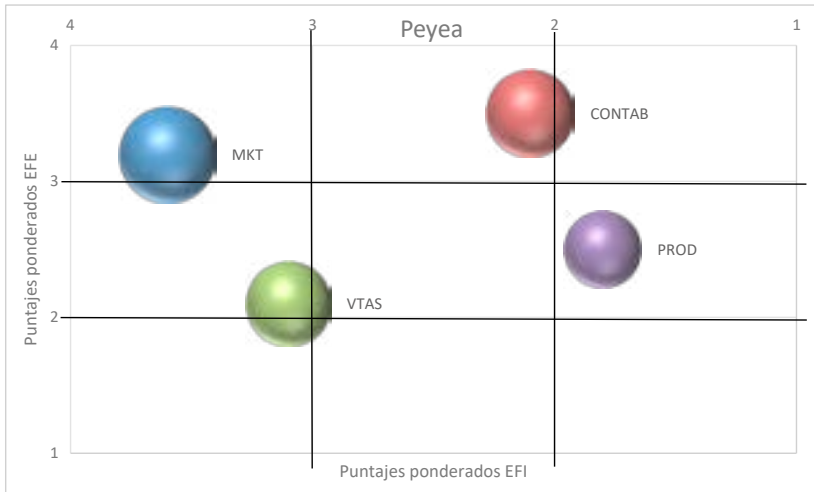
I. Propósito

El estudiante será capaz de desarrollar y entender el comportamiento estratégico de sus áreas funcionales, ubicar cada área en una de las nueve casillas para luego asumir una estrategia adecuada. También determinará una estrategia alternativa a través de la matriz de la estrategia principal.

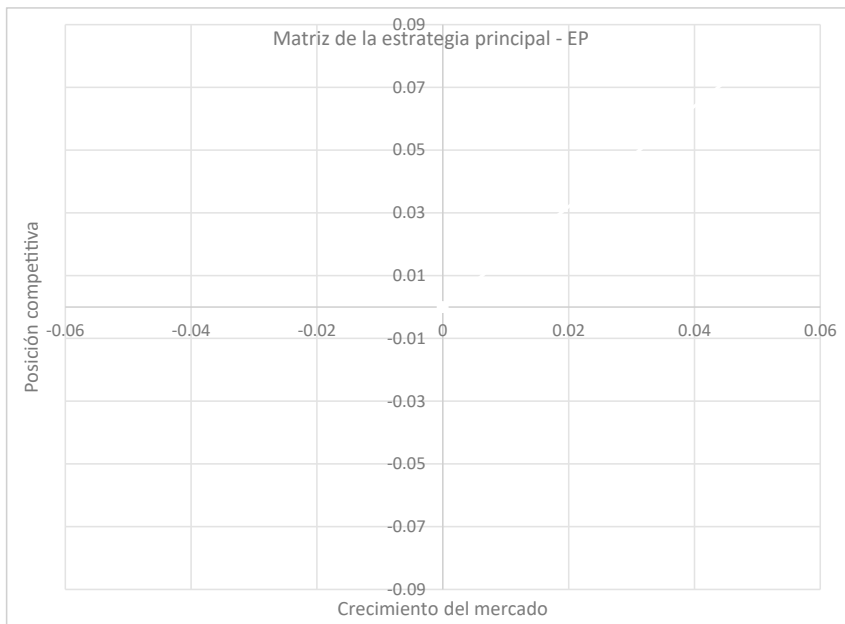
II. Descripción de la actividad a realizar

Desarrollar con la estructura de las matrices interna-externa y de estrategia principal que se les proporciona para la empresa de su plan estratégico.

1. Desarrollar la matriz interna-externa de la empresa de su plan estratégico:



2. Desarrollar la matriz de estrategia principal:



3. Justificar el porqué de las estrategias desarrolladas.

Evaluar los recursos, capacidades y competitividad de una empresa (evaluación de factores internos)

Sección: Apellidos y nombres:

Docente: Fecha: / / 2022

Duración: 120 min. Tipo de práctica: Individual () Equipo (x)

Instrucciones: Los estudiantes, en grupo de hasta cinco miembros, para la empresa seleccionada, desarrollarán la matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE). También construirán la matriz de decisión estratégica y la matriz de Rumelt.

I. Propósito

El estudiante será capaz de determinar el atractivo de las posibles acciones o estrategias alternativas. Para ello, evaluarán de manera objetiva las estrategias alternativas a partir de los factores críticos internos y externos (EFE-EFI). También aprenderán a definir y valorar estrategias seleccionadas.

II. Descripción de la actividad a realizar

Construir una matriz de evaluación de factores externos (EFE) y que cumpla con todos los procesos desarrollados en clase.

1. Desarrollar la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE).

Factores clave de éxito		Estrategias alternativas					
		Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3	
		Peso	PA	CA	PA	CA	PA
Factores externos	Oportunidades						
	Amenazas						
Factores internos	Fortalezas						
	Debilidades						
Total del grado de atractividad							

PA	Puntaje del atractivo
CA	Calificación del atractivo
1	No atractiva
2	Algo atractivo
3	Razonablemente atractivo
4	Altamente atractivo

2. Desarrollar la matriz de decisión estratégica de la empresa de su plan estratégico.

Matriz de decisión estratégica							
Estrategias alternativas	Estrategias específicas	FODA	Peyea	BCG	IN	GE	Total
1		X					1
2			X		X	X	3
3		X	X	X		X	4
4				X	X		2
5		X	X		X		3
6		X					1

Nota: Se retienen las estrategias que se presentan tres o más veces, salvo otro criterio de estrategia.

3. Realizar la prueba de estrategias.

Estrategias específicas	Pruebas				Se acepta
	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	
1	Sí	Sí	Sí	No	No
2	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4	Sí	No	No	Sí	No
5	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6	Sí	Sí	No	Sí	No

4. Justificar el porqué de las estrategias seleccionadas:



Cuarta unidad



Semana 13: Sesión 1
Mapa de estrategias

Sección: Apellidos y nombres:

Docente: Fecha: / / 2022

Duración: 120 min. Tipo de práctica: Individual () Equipo (x)

Instrucciones: Los estudiantes, en grupo de hasta cinco miembros, continuarán con la construcción del plan estratégico. En esta parte realizarán la implementación de las estrategias. Empezarán con la construcción del mapa de estrategias y objetivos específicos.

I. Propósito

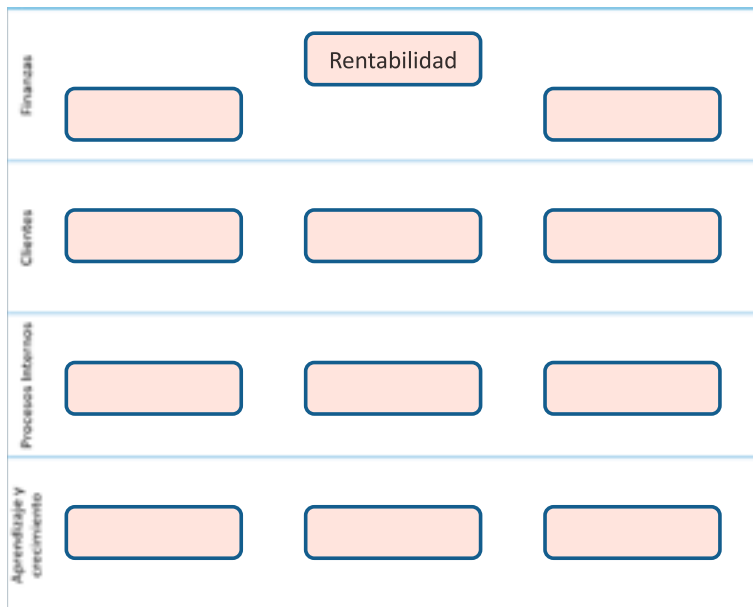
El estudiante aprenderá el proceso de implementación de las estrategias a partir de una prolija selección de estrategias a través de mapa de estrategias. Luego determinará sus objetivos específicos.

II. Descripción de la actividad a realizar

En este ejercicio práctico deben construir el mapa de estrategias con los conectores correspondientes. Luego determinar los objetivos específicos. Utilizar Excel.

2.1. ¿Qué es el mapa de estrategias?

2.2. Construir el mapa de estrategia y asignar los objetivos específicos.



2.3. Justificar el porqué de los objetivos específicos.



Indicadores, metas, iniciativas, responsables, presupuestos para cada una de iniciativas y cronograma de implementación

Sección: Apellidos y nombres:

Docente: Fecha: / / 2022

Duración: 120 min. Tipo de práctica: Individual () Equipo (x)

Instrucciones: Los estudiantes, en grupo de hasta cinco miembros, para la empresa del plan estratégico, continuarán con el desarrollo del proceso de implementación de estrategias. Para ello, deben construir las siguientes tablas: indicadores para cada uno de los objetivos específicos, metas para cada uno de los objetivos específicos, iniciativa y estrategias para cada uno de los objetivos específicos, responsable de cada una de las iniciativas, presupuesto de cada una de las iniciativas y cronograma de implementación.

I. Propósito

El estudiante será capaz de construir el proceso de ejecución de estrategias construyendo todos los cuadros.

II. Descripción de la actividad a realizar

Con el Excel, construir el proceso de ejecución de las estrategias a través de los cuadros correspondiente a indicador, metas e iniciativas.

2.1. Indicador, metas e iniciativas

Perspectiva	Objetivos específicos	Indicador	Unidades	Metas					Iniciativas
				Actual	Año	Año	Año	Año	
Financiera			%						
			%						
			%						
Clientes			%						
			%						
Interna- procesos			%						
			%						
			%						
Aprendizaje y crecimiento			%						
			%						

2.2. Responsables, presupuesto y cronograma

Perspectiva	Responsables	Presupuesto					Total	Metas				
		Año	Año	Año	Año	Año		Año	Año	Año	Año	Año
Financiera												
Clientes												
Interna- procesos												
Aprendizaje y crecimiento												

Semana 15: Sesión 1

Evaluar los recursos, capacidades y competitividad de una empresa (evaluación de factores internos)

Sección: Apellidos y nombres:

Docente: Fecha: / / 2022

Duración: 120 min. Tipo de práctica: Individual () Equipo (x)

Instrucciones: Los estudiantes, en grupo de hasta cinco miembros, para la empresa del plan estratégico, construirán el proceso de evaluación de las estrategias: tablero de mando (BSC), evaluación cualitativa y evaluación financiera de la estrategia.

I. Propósito

El estudiante será capaz de evaluar la efectividad de la estrategia implementada para luego asumir decisiones de mejora, corrección o eliminación.

II. Descripción de la actividad a realizar

Con el Excel, construir el proceso de evaluación de la implementación de estrategias, darle vida al semáforo.

				Metas y logros			
				Enero			
Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores	Responsables	Obj	Real	Barra de progreso	Alarma
Finanzas				1000	801	<div style="width: 80.1%;"></div>	●
				1000000	400000	<div style="width: 40%;"></div>	●
				150000	40000	<div style="width: 26.6%;"></div>	●
Clientes							
Procesos internos							
Aprendizaje y crecimiento							

2.1. Justificar el porqué de las estrategias implementadas.

- David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (15.ª ed.). Pearson Educación.
- D´Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico un enfoque de gerencia* (3.ª ed.). Pearson Educación.
- Hill, C., Schilling, M. y Jones, G. (2019). *Administración estratégica: teoría y casos un enfoque integral* (12.ª ed.) Cengage Learning.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. y Strickland, A. (2012). *Administración estratégica* (18.ª ed.). McGraw Hill & Interamericana.

