



Vive tu propósito

PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL

GUÍA DE TRABAJO

VISIÓN

Ser una de las 10 mejores universidades privadas del Perú al año 2020, reconocidos por nuestra excelencia académica y vocación de servicio, líderes en formación integral, con perspectiva global; promoviendo la competitividad del país.

MISIÓN

Somos una universidad privada innovadora y comprometida con el desarrollo del Perú, que se dedica a formar personas competentes, integras y emprendedoras, con visión internacional, para que se conviertan en ciudadanos responsables e impulsen el desarrollo de sus comunidades, impartiendo experiencias de aprendizaje vivificantes e inspiradores; y generando una alta valoración mutua entre todos los grupos de interés

PRESENTACIÓN

El material está diseñado para orientar al estudiante, en el desarrollo de aplicaciones prácticas relacionadas al avance teórico de la asignatura de Planificación Empresarial.

La competencia a desarrollar es:

Analizar, comprender y modelar el proceso estratégico en una empresa formulando y planeando la visión, misión, valores y códigos de ética que permiten a través de herramientas la formulación de objetivos y estrategias. Gestiona la implementación estratégica y aplica un adecuado control y evaluación.

En general, contiene un compendio de guías prácticas para ser desarrolladas de manera (secuencial), está estructurada por unidades y temas comprendidos en el silabo.

La elaboración de la presente guía está basado en los ejemplos propuestos en el libro "El proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia" del autor peruano Fernando D´Alessio Ipinza Director de Centrum escuela de negocios de la Pontífice Universidad Católica del Perú.

Es recomendable que el estudiante antes de desarrollar la guía de práctica lea y repase las lecciones aprendidas en clases con el docente.

El presente material solo tiene fines de estudio y se agradece a todos los profesores del curso por su aporte y ayuda para su elaboración.

Los autores

ÍNDICE

GUÍA DE PRÁCTICA N° SEMANA 1: El Proceso Estratégico y la Administración Estratégica	5
GUÍA DE PRÁCTICA SEMANA N° 2: Visión, Misión,	7
GUÍA DE PRÁCTICA SEMANA N° 3: La evaluación externa.....	9
GUÍA DE PRÁCTICA SEMANA N° 4: La evaluación externa.....	11
GUÍA DE PRÁCTICA SEMANA N° 5: Las Cinco Fuerzas de Porter. El análisis competitivo, Matriz PC.....	14
GUÍA DE PRÁCTICA SEMANA N° 6: La evaluación interna	17
GUÍA DE PRÁCTICA SEMANA N° 7: La evaluación interna	20
GUÍA DE PRÁCTICA SEMANA N° 8: Objetivos de largo plazo	24
GUÍA DE PRÁCTICA SEMANA N° 10: Las estrategias en acción	25
GUÍA DE PRÁCTICA SEMANA N° 11: Decisión y elección de estrategias	27
GUÍA DE PRÁCTICA SEMANA N° 12: Decisión y elección de estrategias	29
GUÍA DE PRÁCTICA SEMANA N° 13: Decisión y elección de estrategias	31
GUÍA DE PRÁCTICA SEMANA N° 14: Decisión y elección de estrategias	32
GUÍA DE PRÁCTICA SEMANA N° 15 y 16: Objetivos de corto plazo	35
GUÍA DE PRÁCTICA SEMANA N° 17: Control y evaluación	37
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS, ENLACES Y DIRECCIONES ELECTRÓNICAS.....	40

GUÍA DE PRÁCTICA N° SEMANA 1: El Proceso Estratégico y la Administración Estratégica

Sección :
 Docente : Escribir el nombre del docente
 Unidad: Indicar Unidad Semana: Indicar Semana

Apellidos :
 Nombres :
 Fecha :/...../.....
 Duración : Indicar el tiempo

PROPÓSITO:

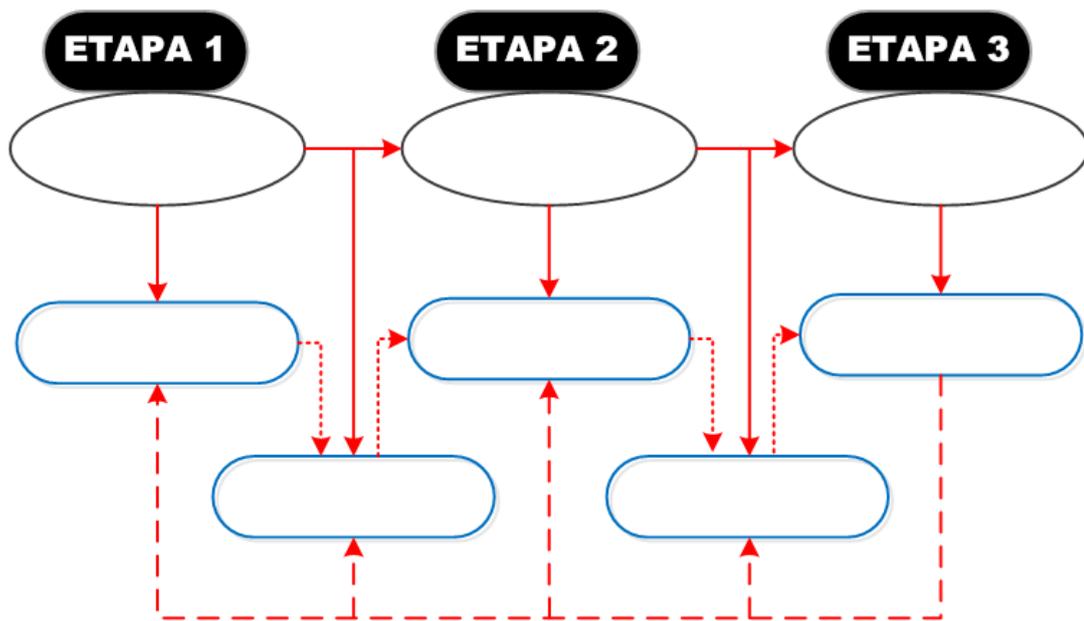
Analiza los términos clave en el proceso estratégico, así como identificar y entender sus componentes.

INDICACIONES/INSTRUCCIONES:

En la siguiente tabla se muestra términos importantes en el proceso estratégico, explique brevemente cada término siguiendo las pautas realizadas y estudiadas en clases.

N°	Término Clave	Explicación
1	Visión	
2	Misión	
3	Valores	
4	Código de ética	
5	Sector industrial	
6	Mercado	
7	Competidores	
8	Clientes / Consumidores	
9	Proveedores	
10	Objetivos de largo plazo	
11	Estrategias	
12	Objetivos de corto plazo	
13	Organización	
14	Recursos	
15	Teoría de juegos	

Identifique y complete las etapas del Proceso Estratégico:



Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

Consultar: Las Herramientas Estratégicas: Un Apoyo Al Proceso De Toma De Decisiones Gerenciales:
<http://search.proquest.com/docview/1024426488?accountid=146219>

GUÍA DE PRÁCTICA SEMANA N° 2: Visión, Misión,

Sección :
Docente : Escribir el nombre del docente
Unidad: Indicar Unidad Semana: Indicar Semana

Apellidos :
Nombres :
Fecha :/...../.....
Duración : Indicar el tiempo

PROPÓSITO:

Identifica los componentes y pasos a seguir para la formulación de la visión, misión.

INDICACIONES/INSTRUCCIONES:

Identifique una Visión y Misión de una empresa, redáctela tal y cual la encontró, luego evalúelas con los criterios aprendidos en clases. Ajuste y proponga una nueva propuesta para ambos casos.

Visión Actual**Visión propuesta**

Misión Actual**Misión propuesta****Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados**

Consultar: Las Herramientas Estratégicas: Un Apoyo Al Proceso De Toma De Decisiones Gerenciales:

<http://search.proquest.com/docview/1024426488?accountid=146219>

GUÍA DE PRÁCTICA SEMANA N° 3: La evaluación externa

 Sección :
 Docente : Escribir el nombre del docente
 Unidad: Indicar Unidad Semana: Indicar Semana

 Apellidos :
 Nombres :
 Fecha :/...../.....
 Duración : Indicar el tiempo

PROPÓSITO:

Analiza y comprende la influencia del macro entorno de la empresa.

INDICACIONES/INSTRUCCIONES:

Trabaje con la misma empresa de la Guía Práctica N° 2.

Identifica para cada factor externo variables que probablemente impacten positivamente o negativamente y luego considérelas oportunidades o amenazas con una "X".

Factores	Variables	Oport.	Amen.
Político, gubernamental y legal			

Factores	Variables	Oport.	Amen.
Político, gubernamental y legal			

Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

Consultar: Las Herramientas Estratégicas: Un Apoyo Al Proceso De Toma De Decisiones Gerenciales:
<http://search.proquest.com/docview/1024426488?accountid=146219>

GUÍA DE PRÁCTICA SEMANA N° 4: La evaluación externa

Sección :
 Docente : Escribir el nombre del docente
 Unidad: Indicar Unidad Semana: Indicar Semana

Apellidos :
 Nombres :
 Fecha :/...../.....
 Duración : Indicar el tiempo

PROPÓSITO:

Analiza y comprende la influencia del macro entorno de la empresa.

INDICACIONES/INSTRUCCIONES:

Trabaje con la misma empresa de la Guía Práctica N° 2.

Identifica para cada factor externo variables que probablemente impacten positivamente o negativamente y luego considérelas oportunidades o amenazas con una "X".

Factores	Variables	Oport.	Amen.
Social, cultural y demográfico			

Factores	Variables	Oport.	Amen.
Tecnológico y Científico			

Factores	Variables	Oport.	Amen.
Ecológico y ambiental			

Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

Consultar: Las Herramientas Estratégicas: Un Apoyo Al Proceso De Toma De Decisiones Gerenciales:

<http://search.proquest.com/docview/1024426488?accountid=146219>

Identifica factores claves de éxito del análisis de las variables del ejercicio anterior, agrúpalas, sintetízalas y anótalas en la Matriz EFE en orden de prioridad. Luego coloca el peso y el valor como los ejercicios indicados en clases. Interpreta la ponderación final.

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Oportunidades			
1.-			
2.-			
3.-			
4.-			
5.-			
6.-			
7.-			
Subtotal			
Amenazas			
1.-			
2.-			
3.-			
4.-			
5.-			
6.-			
Subtotal			
Valor: 4. Responde muy bien 3. Responde bien	2. Responde promedio 1. Responde mal	1.00	

GUÍA DE PRÁCTICA SEMANA N° 5: Las Cinco Fuerzas de Porter. El análisis competitivo, Matriz PC

Sección :
Docente : Escribir el nombre del docente
Unidad: Indicar Unidad Semana: Indicar Semana

Apellidos :
Nombres :
Fecha :/...../.....
Duración : Indicar el tiempo

PROPÓSITO:

Analiza y comprende la influencia del micro entorno de una empresa y la competitividad.

INDICACIONES/INSTRUCCIONES:

Trabaje con la misma empresa de la Guía Práctica N° 2.

Grafique detalladamente las cinco fuerzas de Porter:

Identifique las fuerzas que moldean la competitividad de la empresa según Michael Porter. Luego describa y detalle cada fuerza utilizando en micro entorno de la empresa elegido.

Rivalidad entre competidores**Nuevos Participantes****Productos sustitutos****Proveedores****Compradores****Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados**

Consultar: Las Herramientas Estratégicas: Un Apoyo Al Proceso De Toma De Decisiones Gerenciales:

<http://search.proquest.com/docview/1024426488?accountid=146219>

Identifica factores claves de éxito para analizar y comparar la empresa elegida con la competencia. Identifica que empresa es más competitiva.

Factores clave de éxito	Peso	La Organización		Competidor A		Competidor B		Competidor C		Competidor D	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
Total	1.00										

Valor: 4. Fortaleza mayor
3. Fortaleza menor

2. Debilidad menor
4. Debilidad mayor

GUÍA DE PRÁCTICA SEMANA N° 6: La evaluación interna

Sección :
Docente : Escribir el nombre del docente
Unidad: Indicar Unidad Semana: Indicar Semana

Apellidos :
Nombres :
Fecha :/...../.....
Duración : Indicar el tiempo

PROPÓSITO:

Analiza y comprende la influencia del ciclo operativo en la empresa a través de una evaluación interna.

INDICACIONES/INSTRUCCIONES:

Trabaje con la misma empresa de la Guía Práctica N° 2.

Grafica detalladamente el ciclo operativo propuesta por Fernando D´Alessio:

Trabaje con la misma empresa de la Guía Práctica N° 2.

Identifica para cada factor interno variables que probablemente impacten positivamente o negativamente y luego considérelas fortalezas o debilidades con una "X".

Factores	Variables	Fort.	Debil.
Administración / gerencia			

Factores	Variables	Fort.	Debil.
Marketing y ventas			

Factores	Variables	Fort.	Debil.
Operaciones y logística			

Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

Consultar: Las Herramientas Estratégicas: Un Apoyo Al Proceso De Toma De Decisiones Gerenciales:

<http://search.proquest.com/docview/1024426488?accountid=146219>

GUÍA DE PRÁCTICA SEMANA N° 7: La evaluación interna

 Sección :
 Docente : Escribir el nombre del docente
 Unidad: Indicar Unidad Semana: Indicar Semana

 Apellidos :
 Nombres :
 Fecha :/...../.....
 Duración : Indicar el tiempo

PROPÓSITO:

Analiza y comprende la influencia del ciclo operativo en la empresa a través de una evaluación interna.

INDICACIONES/INSTRUCCIONES:

Trabaje con la misma empresa de la Guía Práctica N° 2.

Identifica para cada factor interno variables que probablemente impacten positivamente o negativamente y luego considérelas fortalezas o debilidades con una "X".

Factores	Variables	Fort.	Debil.
Finanzas y contabilidad			

Factores	Variables	Fort.	Debil.
Recursos humanos			

Factores	Variables	Fort.	Debil.
Sistemas de información y comunicaciones			

Factores	Variables	Fort.	Debil.
Tecnología / investigación y desarrollo			

Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

Consultar: Las Herramientas Estratégicas: Un Apoyo Al Proceso De Toma De Decisiones Gerenciales:

<http://search.proquest.com/docview/1024426488?accountid=146219>

Identifica factores claves de éxito del análisis de las variables del ejercicio anterior, agrúpalas, sintetízalas y anótalas en la Matriz EFI en orden de prioridad. Luego coloca el peso y el valor como los ejercicios indicados en clases. Interpreta la ponderación final.

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO			PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Fortalezas					
1.-					
2.-					
3.-					
4.-					
5.-					
6.-					
7.-					
8.-					
Subtotal					
Debilidades					
1.-					
2.-					
3.-					
4.-					
5.-					
6.-					
7.-					
8.-					
Subtotal					
Valor:	4. Fortaleza mayor	2. Debilidad menor	1.00		
	3. Fortaleza menor	1. Debilidad mayor			

GUÍA DE PRÁCTICA SEMANA N° 8: Objetivos de largo plazo

Sección :
 Docente : Escribir el nombre del docente
 Unidad: Indicar Unidad Semana: Indicar Semana

Apellidos :
 Nombres :
 Fecha :/...../.....
 Duración : Indicar el tiempo

PROPÓSITO:

Analiza y comprende las características para formular objetivos de largo plazo

INDICACIONES/INSTRUCCIONES:

Trabaje con la misma empresa de la Guía Práctica N° 2.

Formule seis objetivos de largo plazo según los criterios analizados y aprendidos en clases.

N°	Objetivo de largo plazo
1	
2	
3	
4	
5	

Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

Consultar: Las Herramientas Estratégicas: Un Apoyo Al Proceso De Toma De Decisiones Gerenciales:

<http://search.proquest.com/docview/1024426488?accountid=146219>

GUÍA DE PRÁCTICA SEMANA N° 10: Las estrategias en acción

Sección :
Docente : Escribir el nombre del docente
Unidad: Indicar Unidad Semana: Indicar Semana

Apellidos :
Nombres :
Fecha :/...../.....
Duración : Indicar el tiempo

PROPÓSITO:

Analiza y comprende las características para formular objetivos de largo plazo

INDICACIONES/INSTRUCCIONES:

Trabaje con la misma empresa de la Guía Práctica N° 2.

Grafique detalladamente las estrategias genéricas de Porter, mencione ejemplos para cada una:

Redacte un ejemplo para cada estrategia indicada a continuación:

Integración	
Intensivas	
Diversificación	
Defensivas	
Alianzas estratégicas	
Aventura conjunta	
Fusión	
Adquisiciones	

Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

Consultar: Las Herramientas Estratégicas: Un Apoyo Al Proceso De Toma De Decisiones Gerenciales:

<http://search.proquest.com/docview/1024426488?accountid=146219>

GUÍA DE PRÁCTICA SEMANA N° 11: Decisión y elección de estrategias

Sección :
 Docente : Escribir el nombre del docente
 Unidad: Indicar Unidad Semana: Indicar Semana

Apellidos :
 Nombres :
 Fecha :/...../.....
 Duración : Indicar el tiempo

PROPÓSITO:

Comprende, explica y aplica la matriz FODA para la decisión y elección de estrategias en una empresa

INDICACIONES/INSTRUCCIONES:

Trabaje con la misma empresa de la Guía Práctica N° 2.

En la matriz de la siguiente hoja coloque los factores clave de éxito de la matriz EFE y la matriz EFI desarrolladas anteriormente. Luego empareje los factores clave de éxito formulando estrategias compatibles con Visión y Misión de la empresa elegida.

Recuerde los criterios aprendidos en clase.

VISIÓN - MISIÓN - VALORES		
Análisis interno Análisis externo	FORTALEZAS-F Liste las fortalezas 1. 2. 3. 4.	DEBILIDADES-D Liste las debilidades 1. 2. 3.
OPORTUNIDADES-O Liste las oportunidades 1. 2. 3. 4.	ESTRATEGIAS FO Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades Explote Maxi-Maxi	ESTRATEGIAS DO Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades Busque Mini-Maxi
AMENAZAS-A Liste las amenazas 1. 2. 3.	ESTRATEGIAS FA Use fortalezas para neutralizar las amenazas Confronte Maxi-Mini	ESTRATEGIAS DA Mejore las debilidades y evite las amenazas Evite Mini-Mini

Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

Consultar: Las Herramientas Estratégicas: Un Apoyo Al Proceso De Toma De Decisiones Gerenciales:

<http://search.proquest.com/docview/1024426488?accountid=146219>

F. Internas F. Externas	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades		
Amenazas		

GUÍA DE PRÁCTICA SEMANA N° 12: Decisión y elección de estrategias

Sección :

Docente : Escribir el nombre del docente

Unidad: Indicar Unidad Semana: Indicar Semana

Apellidos :

Nombres :

Fecha :/...../.....

Duración : Indicar el tiempo

PROPÓSITO:

Comprender, explicar y aplicar la matriz PEYEA para la decisión y elección de estrategias en una empresa

INDICACIONES/INSTRUCCIONES:

Trabaje con la misma empresa de la Guía Práctica N° 2.

1. Seleccione las variables para definir FF, VC, EE y FI
2. Asigne un ranking numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) para FF, FI, EE y VC.
3. Compute el promedio para FF, VC, EE, e FI.
4. En el caso de los promedios para EE y VC restarle -6

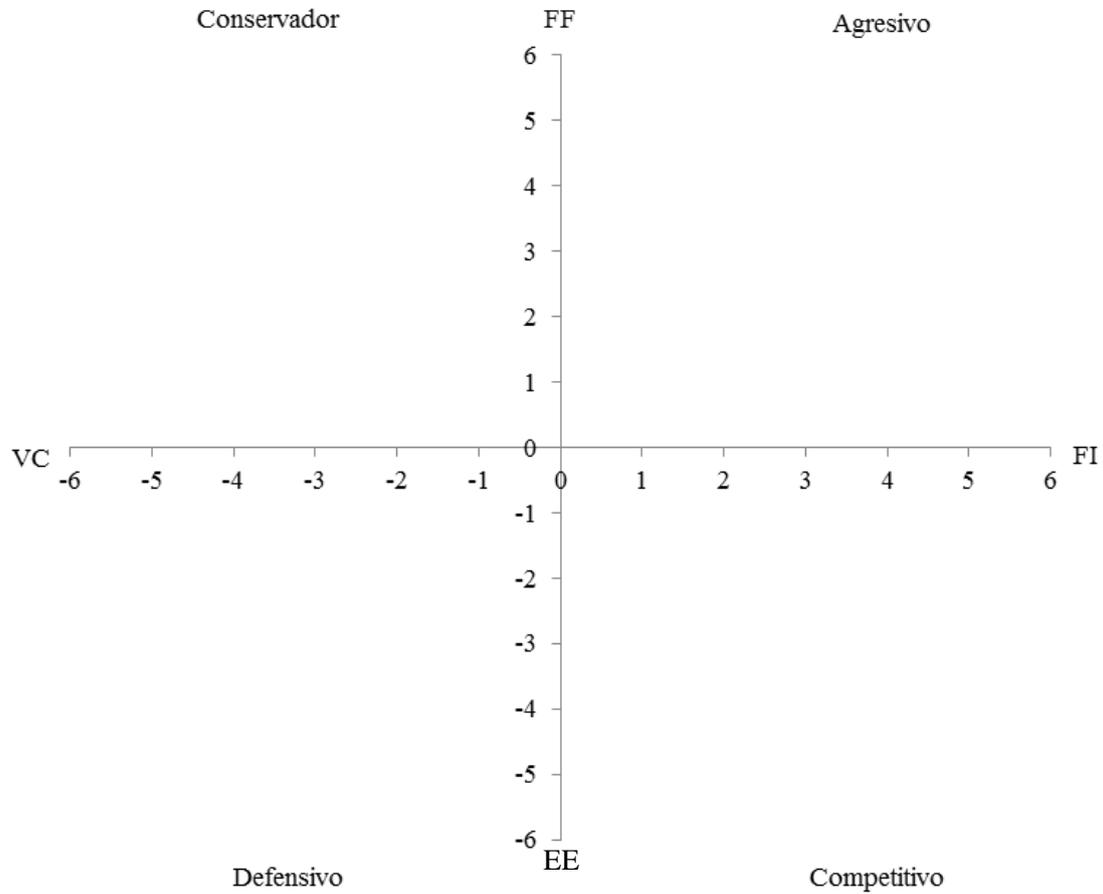
Posición estratégica externa	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)	
1. Potencial de crecimiento	
2. Potencial de utilidades	
3. Estabilidad financiera	
4. Conocimiento tecnológico	
5. Utilización de recursos	
6. Intensidad de capital	
7. Facilidad de entrada al mercado	
8. Productividad/utilización de la capacidad	
9. Poder de negociación de los productores	
Promedio =	

Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Participación en el mercado	
2. Calidad del producto	
3. Ciclo de vida del producto	
4. Ciclo de reemplazo del producto	
5. Lealtad del consumidor	
6. Utilización de la capacidad de los competidores	
7. Conocimiento tecnológico	
8. Integración vertical	
9. Velocidad de introducción de nuevos productos	
Promedio - 6 =	

Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)	
1. Cambios tecnológicos	
2. Tasa de inflación	
3. Variabilidad de la demanda	
4. Rango de precios de productos competitivos	
5. Barreras de entrada al mercado	
6. Rivalidad/presión competitiva	
7. Elasticidad de precios de la demanda	
8. Presión de los productos sustitutos	
Promedio - 6 =	
$X = FI + VC$	

Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Retorno en la inversión	
2. Apalancamiento	
3. Liquidez	
4. Capital requerido versus capital disponible	
5. Flujo de caja	
6. Facilidad de salida del mercado	
7. Riesgo involucrado en el negocio	
8. Rotación de inventarios	
9. Economías de escala y de experiencia	
Promedio =	
$Y = EE + FF$	

Con los resultados obtenidos grafique la postura competitiva según la matriz PEYEA.
Elegir la estrategia indicada.



Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

Consultar: Las Herramientas Estratégicas: Un Apoyo Al Proceso De Toma De Decisiones Gerenciales:

<http://search.proquest.com/docview/1024426488?accountid=146219>

GUÍA DE PRÁCTICA SEMANA N° 13: Decisión y elección de estrategias

Sección :
 Docente : Escribir el nombre del docente
 Unidad: Indicar Unidad Semana: Indicar Semana

Apellidos :
 Nombres :
 Fecha :/...../.....
 Duración : Indicar el tiempo

PROPÓSITO:

Comprende, explica y aplica la matriz BCG para la decisión y elección de estrategias en una empresa

INDICACIONES/INSTRUCCIONES:

Trabaje con la misma empresa de la Guía Práctica N° 2.

Según los criterios aprendidos en clase ubique a las unidades de negocio u productos en el cuadrante que corresponde. Elegir la estrategia indicada.



Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

Consultar: Las Herramientas Estratégicas: Un Apoyo Al Proceso De Toma De Decisiones Gerenciales:

<http://search.proquest.com/docview/1024426488?accountid=146219>

GUÍA DE PRÁCTICA SEMANA N° 14: Decisión y elección de estrategias

Sección :
 Docente : *Escribir el nombre del docente*
 Unidad: Indicar Unidad Semana: Indicar Semana

Apellidos :
 Nombres :
 Fecha :/...../.....
 Duración : Indicar el tiempo

PROPÓSITO:

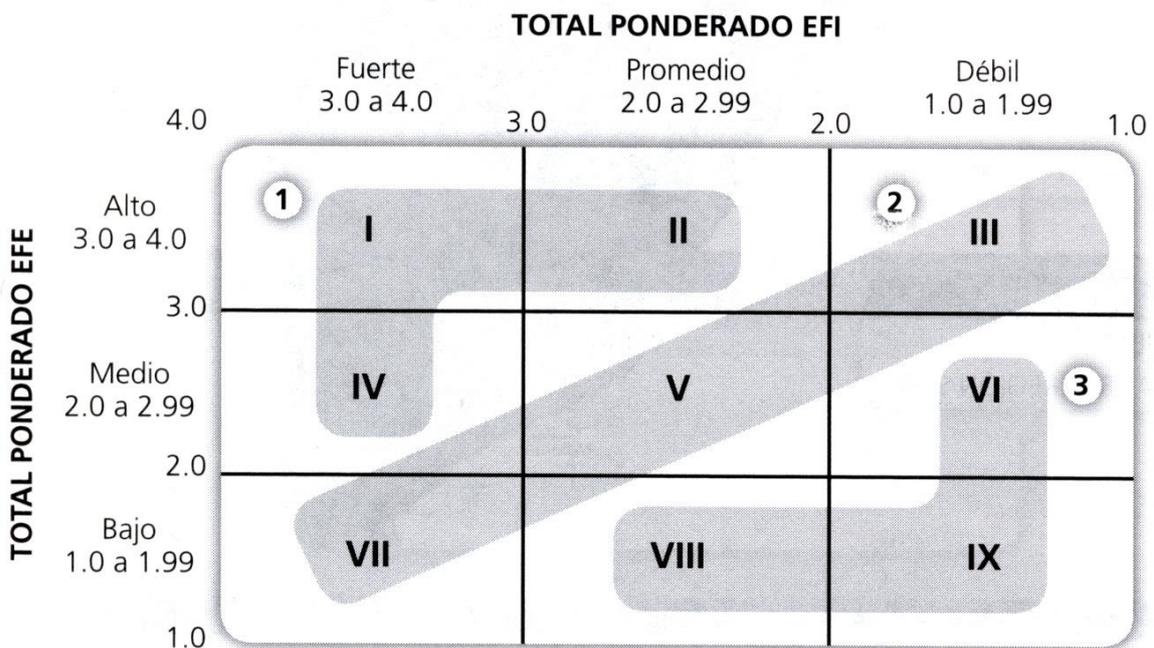
Comprender, explicar y aplicar la Matriz IE, Matriz GE, Matriz MD para la decisión y elección de estrategias en una empresa

INDICACIONES/INSTRUCCIONES:

Trabaje con la misma empresa de la Guía Práctica N° 2.

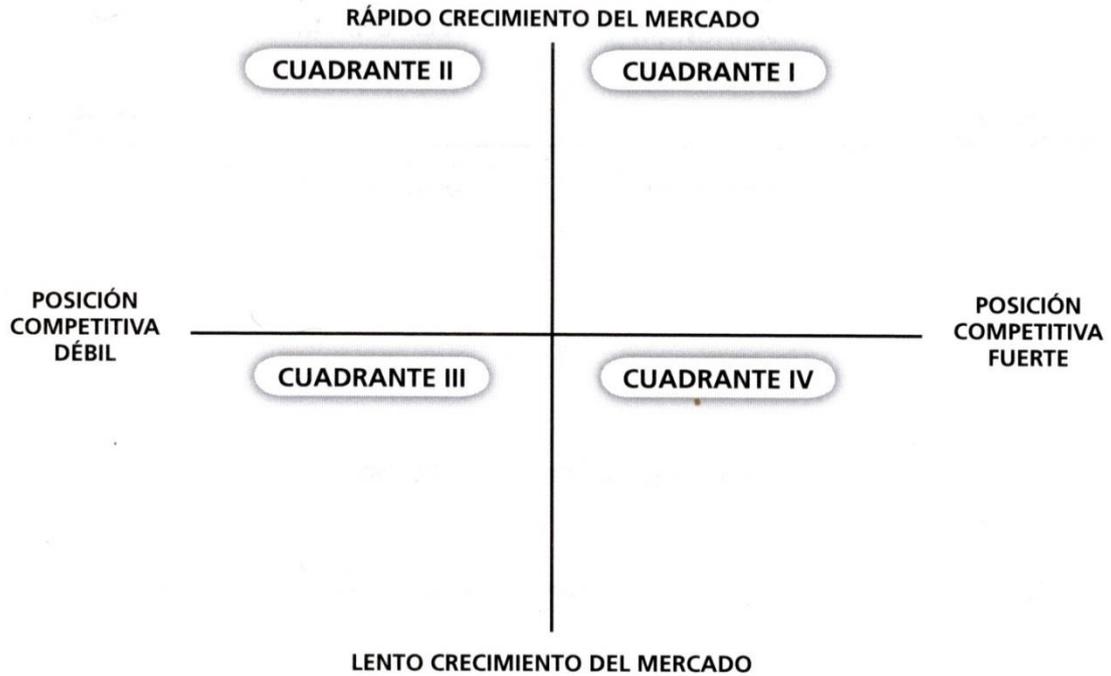
Matriz IE:

Los ubica a la empresa en una de las nueve celdas por medio de dos dimensiones, que corresponden a los puntajes ponderados resultantes del desarrollo de las matrices EFE y EFI. Elegir la estrategia indicada.



Matriz GE:

Ubica en el cuadrante indicado a la empresa según los criterios aprendidos en clases y elegir la estrategia indicada.



Matriz de Decisión:

Colocar las estrategias que salieron en las matrices anteriores y verificar cuantas veces se repite. Elegir las estrategias según los criterios aplicados en clases.

Estrategias		Matrices					Total
		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							

Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

Consultar: Las Herramientas Estratégicas: Un Apoyo Al Proceso De Toma De Decisiones Gerenciales:

<http://search.proquest.com/docview/1024426488?accountid=146219>

GUÍA DE PRÁCTICA SEMANA N° 15 y 16: Objetivos de corto plazo

Sección :
 Docente : *Escribir el nombre del docente*
 Unidad: *Indicar Unidad* Semana: *Indicar Semana*

Apellidos :
 Nombres :
 Fecha :/...../.....
 Duración : *Indicar el tiempo*

PROPÓSITO:

Establece el nexo entre la formulación y la implementación estratégica mediante la formulación correcta de objetivos de corto plazo en una empresa.

INDICACIONES/INSTRUCCIONES:

Trabaje con los objetivos de largo plazo propuestos anteriormente.

Elabore objetivos de corto plazo (OCP) para objetivo de largo plazo (OLP) propuesto, según los criterios analizados en clases.

OLP	OCP
1	(a)
	(b)
	(c)
	(d)
2	(a)
	(b)
	(c)
	(d)

OLP	OCP
3	(a)
	(b)
	(c)
	(d)
4	(a)
	(b)
	(c)
	(d)
5	(a)
	(b)
	(c)
	(d)
	(d)

Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

Consultar: Las Herramientas Estratégicas: Un Apoyo Al Proceso De Toma De Decisiones Gerenciales:

<http://search.proquest.com/docview/1024426488?accountid=146219>

GUÍA DE PRÁCTICA SEMANA N° 17: Control y evaluación

Sección :
 Docente : Escribir el nombre del docente
 Unidad: Indicar Unidad Semana: Indicar Semana

Apellidos :
 Nombres :
 Fecha :/...../.....
 Duración : Indicar el tiempo

PROPÓSITO:

Analiza, comprende y explica la importancia de la evaluación estratégica.

INDICACIONES/INSTRUCCIONES:

Trabaje con los objetivos de corto plazo y las estrategias obtenidas anteriormente.

Diseñar un mapa estratégico según los ejemplos y pautas vistas en clases.

VISIÓN – MISIÓN – VALORES- CÓDIGO DE ÉTICA	
PERSPECTIVA FINANCIERA	
PERSPECTIVA CLIENTES	
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	

Tablero de Control Balanceado:

¿Cómo debe la organización aprender e innovar para alcanzar sus objetivos?	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas	Responsable
	(a)				
	(b)				
	(c)				
(d)					

¿Para satisfacer a nuestros clientes, en qué procesos debemos ser excelentes?	PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS				
	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas	Responsable
	(a)				
	(b)				
	(c)				
(d)					

¿Para cumplir nuestra visión, cómo deben verme mis clientes?	PERSPECTIVA CLIENTES				
	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas	Responsable
	(a)				
	(b)				
	(c)				
	(d)				

¿Qué objetivos financieros debemos conseguir para ser exitosos?	PERSPECTIVA FINANCIERA				
	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas	Responsable
	(a)				
	(b)				
	(c)				
	(d)				

Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

Consultar: Las Herramientas Estratégicas: Un Apoyo Al Proceso De Toma De Decisiones Gerenciales:

<http://search.proquest.com/docview/1024426488?accountid=146219>

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS, ENLACES Y DIRECCIONES ELECTRÓNICAS

BASICA

El proceso estratégico / Un enfoque de gerencia / Fernando D'Alessio Ipinza / Pearson Educación / 658.02 D11 2013 -2da Edición

COMPLEMENTARIA

Conceptos de Administración Estratégica / David, Fred / Pearson Educación / 658.02 D31 2008

ENLACES Y DIRECCIONES ELECTRÓNICAS

Referencias bibliográficas y/o enlaces recomendados

Consultar: Las Herramientas Estratégicas: Un Apoyo Al Proceso De Toma De Decisiones Gerenciales:

<http://search.proquest.com/docview/1024426488?accountid=146219>