

PLANEACIÓN **ESTRATÉGICA**

BLOQUE 1



FEBRERO 2026

Bienvenida

Estimado Estudiante de la Escuela Preparatoria Estatal, No.6 “Alianza de Camioneros”, le damos la bienvenida a este nuevo semestre en la materia de **Planeación Estratégica**, esperamos que sea de muchos aprendizajes.

Esta materia tiene como *propósito que el estudiante analice los principios de la planeación estratégica a través de la aplicación de diversos métodos didácticos, para desarrollar una visión general de los negocios en el mundo de hoy.*

Una vez teniendo en cuenta nuestro propósito, señalamos algunas normas de trabajo para alcanzar los objetos y aprendizajes esperados.

Directrices

1. Conformación de equipos.

- Estará a cargo del docente de la asignatura, con los grupos a su cargo.
- Los integrantes serán de acuerdo con el número total de los alumnos por grupo.
- **No pueden expulsar a un integrante sin el consentimiento del docente;**
- En caso de que uno de sus compañeros no esté reportando su parte de las ADA's, así como el proyecto integrador, deberán reportarlo al docente con una semana de anticipación a la entrega, este aviso puede hacer personalmente o a través del correo electrónico con la respectiva evidencia.
- Cada equipo designará a un representante que será el encargado de enviar por línea (en su caso), las Actividades de aprendizajes (ADAS), los proyectos integradores, con sus respectivas revisiones, y tendrá la responsabilidad de mantener informado al equipo de los resultados obtenidos, así como cualquier información que se tenga que comunicar con relación a la asignatura.
- Todo reporte debe estar acompañado de evidencia, se deberá documentar.

2. Actividades de Aprendizaje.

- Esta se entrega de manera física en el aula o a través de la plataforma designada por el docente.
- Todas las actividades se deberán entregar con portada y lista de cotejo para su calificación, quedando a criterio del docente si se acepta.
- En la lista de cotejo, el alumno deberá anotar los apellidos y nombres de cada integrante, por orden de lista.
- Actividades entregadas después del horario establecido tendrán una penalización, y si se reitera con esta práctica quedara a criterio del docente su aceptación.
- Si se detectan trabajos plagiados, la calificación es de cero para ambos equipos.

3. Trabajo integrador.

- Esta se entrega de manera física en el aula o a través de la plataforma designada por el docente.
- En la lista de cotejo, el alumno deberá anotar los apellidos y nombre de cada integrante, por orden de lista.
- En caso de no cumplir con las indicaciones de entrega se restarán los puntos considerados por cada docente.
- Cada actividad, así como el proyecto integrador se enviarán en las fechas que se acuerden con los maestros titulares de cada grupo, trabajo extemporáneo perderá puntos.
- Si se detectan trabajos plagiados total o parcialmente la calificación es de cero.
- Habrá fechas y horarios que serán destinados para la revisión de proyectos, sin lista de cotejo no se dará revisión.

4. Formato de entrega de trabajos.

- Para las listas de cotejo que no especifiquen formato de entrega, esta en caso de ser digital, la fuente será Times New Roman número 12 y 14 para títulos,

margen 2.5, interlineado 1.5, sangría en la primera línea, con justificación de textos, orientación vertical, hoja tamaño carta.

- Para los trabajos manuales, no se aceptará contenido escrito a lápiz, con tachaduras ni corrector, las hojas deberán ser en blanco, la letra deberá ser legible.

5. Uso de plataformas.

- Se utilizará las plataforma Classroom para la entrega de actividades, ejercicios y proyectos; así como el correo electrónico proporcionado por cada docente y la página oficial de la escuela <https://www.pestatalaco6yuc.com/> para avisos oficiales de la institución, así como la consulta y descarga materiales y guías de cada asignatura.
- Su uso será señalado por cada docente, titular del grupo, en el momento correspondiente.

6. Participación.

Es de suma importancia la actitud, responsabilidad, respeto e interés del alumno en participar durante la clase, independiente de las entrega de ADAS y actividades de reforzamiento, el porcentaje otorgado será modificado de no respetarse este lineamiento.

Criterios de evaluación

Ada 1. Preguntas y reflexión **10%**

Ada 2. Cuadro comparativo y preguntas **10%**

Ada 3. Diseño de planeación estratégica
10%

Ada 4. Diagnóstico y formación
organizacional **10%**

Proyecto integrador: “Ensayo sobre el
impacto de la administración estratégica en
el entorno organizacional” **60 %**

Aprendizajes esperados

- 1) Identifica la utilidad de la planeación estratégica, así como sus objetivos y ventajas del proceso de planeación para identificar sus componentes y la importancia de su implementación dentro de su contexto.
- 2) Señala el impacto de la administración estratégica, para identificar su importancia en el entorno organizacional.

Evaluación Diagnóstica B1

1. ¿Qué entiendes por planear?
2. Investiga cinco definiciones de planeación y elabora una propia
3. ¿Qué entiendes por planeación estratégica?
4. ¿Por qué consideras importante la implementación de la planeación estratégica?
5. ¿Menciona dos elementos que consideres importante para una buena planeación?

Planeación Estratégica

1. Concepto de Planeación

La planeación es la función básica de la gestión o del proceso administrativo y que consiste en decidir de antemano qué hacer, cuándo y cómo hacerlo. El proceso administrativo es un conjunto de funciones administrativas que buscan aprovechar al máximo cada recurso con el que cuenta una empresa de manera correcta, rápida y eficiente. Se integra por cuatro fases: planeación, organización, dirección y control.



Fases del proceso administrativo.

Fuente: Proceso administrativo: interacción de las funciones administrativas. Chiavenato (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración. McGraw-Hill Interamericana.

Pero ¿Qué es la planeación?, La planeación es el camino para seguir, es establecer el paso a paso en el día a día de las organizaciones. Es trazar una ruta para poder establecer mecanismos que permitan alcanzar una meta. Determina a dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cuándo, cómo y en qué orden.

La autora Lourdes Münch define la planeación como la “determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretende obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos tendientes a lograr la misión y visión organizacional con una

mayor probabilidad de éxito” (2010, p. 41). Algunas de las ventajas que otorga, según Münch, son:

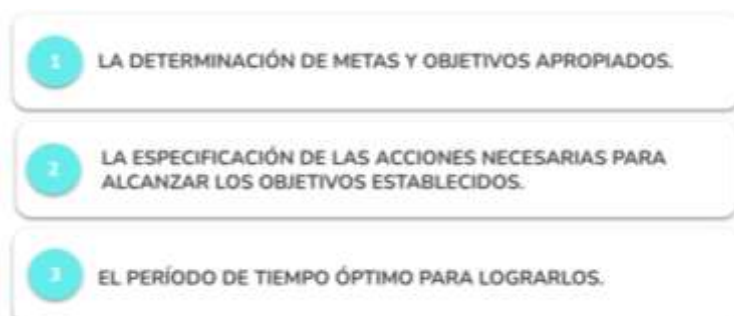
- Se define el rumbo de la organización.
- Establece alternativas para los diversos escenarios.
- Se aprovechan las oportunidades, se reducen las amenazas y las debilidades se transforman en fortalezas.
- Se establecen los indicadores para el control.

La planeación consiste en tomar decisiones anticipadas sobre lo que debe hacerse antes de la ejecución. Desde el punto de vista formal, planear consiste en simular el futuro esperado y establecer previamente los cursos de acción necesarios y los medios adecuados para alcanzar los objetivos. Responde a la pregunta: ¿qué se va a hacer? implica definir las metas, establecer la estrategia y el desarrollo de planes para orientar las actividades.

Otro autor, Idalberto Chiavenato conceptualiza la planeación como “la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos” (2006, p. 143).

Para Sharma (s. f.) la planificación es el proceso mediante el cual los gerentes (directivos, rectores) de una organización establecen objetivos, hacen una evaluación general del futuro y trazan los cursos de acción con miras a lograr las metas organizacionales.

De los conceptos mencionados se deriva que el proceso de planificación implica:



El proceso de planificación.

1.1. Naturaleza de la Planeación Estratégica



Como ya se mencionó anteriormente, la planeación es la primera fase del proceso administrativo que incluye proyectar y generar escenarios, por lo que su naturaleza deviene de la capacidad con la que cuenta el planificador o planificadores para desarrollar el aspecto intelectual de una organización. Deben

distinguirse por contar con un alto grado de abstracción de la realidad en la que se desenvuelve la organización. Esto es, los que planifican pasan por un proceso intelectual, al pensar en los objetivos, cursos de acción alternativos y, sobre todo, al tomar decisiones para elegir determinadas alternativas.

No es simplemente hacer planes a corto plazo; es el mapa de navegación de cualquier organización, su naturaleza radica en la capacidad de anticipar el futuro para tomar mejores decisiones en el presente.

La planeación estratégica no intenta adivinar el futuro, sino prepararse para él, transformando la incertidumbre en riesgos calculados. Otro aspecto relacionado con su naturaleza es su enfoque integral porque abarca a toda la organización, ya que no se puede planear para el departamento de ventas sin entender cómo afectará a producción o finanzas. Es continuo y adaptativo, es decir que su naturaleza es dinámica, mediante un análisis externo que comprender factores del entorno como política, economía y tecnología; el análisis externo que reconoce las fuerzas y debilidades propias y el ajuste permanente, es decir, si el mercado cambia, la estrategia debe pivotar.

Para entender su naturaleza, se deben plantear tres preguntas: ¿Quiénes somos? ¿A dónde vamos? ¿Cómo llegaremos?

La esencia de la planeación estratégica es elegir. Decidir qué hacer es tan importante como decidir qué no hacer. Al establecer prioridades, la organización evita dispersar sus recursos (tiempo, dinero y talento) en proyectos que no generan

valor real.

La planeación estratégica no elimina el riesgo, pero asegura que los riesgos que se tomen sean coherentes con el propósito de la empresa.

Actividad de Aprendizaje 1: Preguntas y reflexión

Aprendizajes esperados	1) Identifica la utilidad de la planeación estratégica, así como sus objetivos y ventajas del proceso de planeación para identificar sus componentes y la importancia de su implementación dentro de su contexto.
Instrucciones: Responde a las siguientes preguntas de forma breve pero argumentada, evitando definiciones de diccionario y utilizando tus propias palabras. ¿Por qué se dice que la planeación estratégica es proactiva y no reactiva? - Explica con un ejemplo cómo una decisión estratégica en el área de marketing puede afectar en el área de recursos humanos. - Si el futuro es impredecible, ¿Cuál es el sentido de realizar una planeación a largo plazo? Posteriormente en 10 líneas explica la siguiente afirmación desde la perspectiva de la naturaleza de la planeación: <i>“Planear no significa decidir qué haremos mañana, sino qué haremos hoy para estar donde queremos mañana”</i>	

Lista de cotejo ADA 1

Criterio	Valor en puntos	Puntos alcanzados	Observaciones
Capacidad de síntesis y redacción formal.	3		No presenta faltas de ortografía
Demuestra comprensión de los conceptos.	3		Incluye referencias en APA 7ª edición.
La reflexión es original, clara y argumentada.	4		
Total	10		

2. Origen de la administración estratégica

El concepto de Planificación Estratégica ha ido evolucionando con el pasar del tiempo y utilizado por las antiguas civilizaciones sin una perspectiva empresarial sino más bien como herramienta para crear tácticas de guerra. (Villacís Herrera, A., Barreiros Cabrera, Adriana Elizabeth, 2012).

Etimológicamente la palabra estrategia tiene su origen en las palabras griegas *stratos*, que se refiere a ejército, y *agein*, que significa guía.

Después de la Segunda Guerra Mundial (años 50 y 60), las empresas se volvieron más complejas y el mercado más competitivo. Surgió la necesidad de coordinar grandes recursos a largo plazo. Posteriormente para los años 80 y 90 la planeación dejó de ser solo "previsión" para convertirse en un análisis profundo del entorno.

A principios del siglo XX, a nivel internacional se comenzó a utilizar en la literatura científica el concepto planificación, establecido por Taylor y Fayol, quienes buscaban suplantarlo el empirismo que había en las empresas por un método científico en el que la planificación fungiera como instrumento de dirección. Al respecto, Taylor se dedicó a diseñar los principios de la administración, de cuyo proceso surgieron los siguientes: de planeación, de preparación, de control y, por último, de ejecución. Por su parte, Fayol desarrolló el concepto de administrar, como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. (Sánchez Jacas, I. 2017).

La planificación estratégica como disciplina nació y se desarrolló en el sector privado en Estados Unidos en la década de 1960, su máximo apogeo como modelo de gestión se dio en la década de 1970, para decaer en la década de 1980, debido a la complejidad ambiental que comenzaron a experimentar las organizaciones de dicho país, a pesar de ello esta herramienta no ha perdido por completo su vigencia, pues es utilizada como mecanismo orientador del orden organizacional. (Ayuzabet de la Rosa Alburquerque, Oscar Lozano Carrillo, 2019).

Al respecto muchos tratadistas afirman que la planeación estratégica surge

por la necesidad de ofrecer competitividad a las organizaciones, por tal razón, es un mecanismo en el cual éstas aseguran el éxito y el crecimiento sostenible en diferentes aspectos: utilidades, infraestructura, fidelidad por parte de los clientes entre otros. Para el país surge como la oportunidad de potenciar las ganancias representadas en crecimiento y bienestar por parte de sus componentes activos.

Resumen de su evolución:

Época	Enfoque principal	Concepto clave
Antigüedad	Militar	Supervivencia y conquista
1950	Presupuestación	Control financiero a corto plazo.
1960	Planificación Corporativa	Crecimiento y diversificación.
1980	Posicionamiento	Ventaja competitiva (Michael Porter).
Actualidad	Agilidad y Adaptación	Pensamiento estratégico disruptivo y digital.

2.1. Importancia de la planeación estratégica

Si el origen de la planeación estratégica fue la supervivencia en la guerra, hoy en día su importancia radica en la supervivencia en la incertidumbre. Sin un plan, una empresa es como un barco a la deriva: puede moverse, pero no sabes si llegará a puerto o chocará contra un iceberg.

La planificación es clave en el éxito de una organización, al grado de atribuir la mayoría de sus logros a una planeación cuidadosa. Es dentro de la función de planificación donde se determinan los objetivos, se toman las decisiones, se hacen los pronósticos y se inician las estrategias. Adquiriendo con esto la planeación a una gran importancia en todos los tipos de organización, ya sean empresariales, del sector público o privado.

Para los estudiosos de la administración, la planificación es la función básica y principal del proceso administrativo y precede a las demás fases de este, mismas que están diseñadas para alcanzar los objetivos establecidos en la planeación. En la práctica diaria se constata que los directivos deciden las políticas, procedimientos,

programas y proyectos antes de continuar con el trabajo. Las otras fases del proceso solo se llevan a cabo después de que se ha elaborado la planeación.

Según Münch (2010) mediante la planeación se plantea el rumbo hacia donde se dirige la organización, por eso se considera como el punto de partida del proceso administrativo. De esta forma, gran parte del éxito de cualquier empresa depende de la planeación. A través de la planeación se responden las cuestiones: ¿qué queremos?, ¿quiénes somos?, ¿hacia dónde nos dirigimos? De esta forma, con la planeación se promueve la eficiencia, se optimizan recursos, se reducen costos y se incrementa la productividad al establecer claramente los resultados por alcanzar.

Al definir una visión y misión claras, todos los empleados reman en la misma dirección, es decir estas ocupado no es lo mismo que ser productivo. La planeación asegura que el esfuerzo se aplique en lo que realmente genera valor. Los recursos siempre son limitados, la estrategia permite priorizar. Mejora la toma de decisiones, es decir cuando surge una oportunidad de negocio, la dirección únicamente tiene que evaluar si esto se alinea con la estrategia.

Algunos beneficios clave son: Alineación, Longevidad, Motivación, Diferenciación

“La estrategia es elegir que no hacer” (Michael Porter)

2.2. Definiciones de la planeación estratégica

Clásicos

Igor Ansoff (El enfoque formal). Para el padre del management estratégico, la planeación es el hilo conductor entre las actividades de la organización y el producto-mercado. "Es un proceso formal para determinar la dirección de la empresa a largo plazo, centrándose en la toma de decisiones sobre los recursos para alcanzar objetivos específicos."

Peter Drucker (El enfoque de propósito). Drucker no la veía como un ejercicio de adivinación del futuro, sino como una herramienta para el presente. "La planeación estratégica no trata de decisiones futuras, sino del impacto futuro de las decisiones actuales. Es el proceso continuo de tomar decisiones presentes con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro."

Michael Porter (El enfoque competitivo). Para Porter, la planeación no es solo un plan, es una búsqueda de diferenciación. "Es el proceso de elegir un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor. Se trata de ser diferente, no solo mejor que el competidor."

Por sus Componentes

Desde un punto de vista técnico, la planeación estratégica se define como un sistema que integra:

- **Análisis:** Evaluación del entorno externo (mercado, política, economía) e interno (recursos, cultura).
- **Formulación:** Creación de la Misión, Visión y Objetivos.
- **Ejecución:** Traducir los planes en acciones concretas.
- **Evaluación:** Medición de resultados para ajustar el rumbo.

Las "5 P" de Henry Mintzberg. Mintzberg, un crítico de la planeación rígida, argumentó que la estrategia no se puede definir de una sola forma, sino que tiene cinco dimensiones:

- **Plan:** Un curso de acción conscientemente deseado (una guía).
- **Pauta (Ploy):** Una maniobra para ganar a la competencia (una trampa).
- **Patrón:** Una consistencia en el comportamiento a través del tiempo.
- **Posición:** La ubicación de la empresa en el mercado.
- **Perspectiva:** La forma en que la organización ve el mundo (su cultura).

La planeación estratégica es el proceso de diseñar un mapa que nos diga dónde estamos hoy, a dónde queremos llegar mañana y qué obstáculos debemos rodear para lograrlo con los recursos que tenemos.

Planear

Planear significa otear el futuro con la esperanza de disipar la incertidumbre de lo que podrá suceder; no obstante, en el cuadro se encuentra un grupo de definiciones más que amplían el significado del concepto planeación.

Autor	Año	Corriente de pensamiento	Definición
Etimológica			• De planus-i: igual, nivelado (plano, llano). • Disposición general de una obra. • Análisis del trabajo para cierto tiempo.
H. Fayol	1916	Teoría clásica	• Calcular el porvenir y prepararlo.
George R. Terry	1976	Neoclásico	• Selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones (premisas) respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se crean sean necesarias para alcanzar los resultados deseados
F. E. Kast y J. E. Rosensweig	1987 (1979)	Sistemas y contingencia	• Un plan es cualquier método detallado, formulado de antemano, para hacer algo. • La planeación es el proceso de decidir de antemano qué se hará y de qué manera.

			• Incluye determinar las misiones globales, identificar los resultados claves y fijar objetivos específicos, así como políticas para el desarrollo, programas y procedimientos para alcanzarlos. • La planeación ofrece un marco de referencia para integrar los sistemas complejos de decisiones futuras interrelacionadas. • En suma, un plan es un curso de acción predeterminada.
Russell L. Ackoff	1997	Sistemas	Es un proceso que supone la elaboración y la evaluación de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones antes de iniciar una acción, en una situación en donde se crea que a menos que se emprenda tal acción, no es probable el estado futuro que se desea y, si se adopta la acción apropiada, aumentará la probabilidad de obtener un resultado favorable.
T. S. Bateman y S. A. Snell	2005 (1990)	Neoclásico	Es un proceso de toma de decisiones, los pasos importantes que se siguen durante la planeación formal se asemejan a los pasos básicos para la toma de decisiones.

Estrategia

El tema de la planeación sigue siendo un componente importante para la mayoría de las definiciones sobre estrategia en el área de administración, ya que permite implementar planes para ser la mejor empresa, en cuanto a lo administrativo, financiero, servicios y satisfacción de los clientes tanto interno

como externo generando un valor agregado. La palabra estrategia deriva también en el término de táctica, que corporativamente hablando se refiere al conjunto de acciones, políticas y planes que implementan las empresas con el fin de ganar más mercado, contrarrestando el poder de la competencia con miras a obtener un posicionamiento y un prestigio dentro del mercado objetivo.

Chandler (2009), definió estrategia como “la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adaptación de cursos de acción y la distribución de cursos necesarios para lograr estos propósitos”.

Quinn (2013), ha definido la estrategia como un plan unificado, amplio e integrado, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa desde varios puntos de vista aportando al concepto de estrategia.

De acuerdo con Mintzberg, las definiciones de estrategia que hacen hincapié en el rol de la planeación ignoran el hecho de que las estrategias pueden provenir del interior de una organización sin ningún plan formal. Es decir, aun ante la falta de un intento, las estrategias pueden surgir de la raíz de una organización. En verdad, las estrategias son a menudo la respuesta emergente a circunstancias no previstas. El criterio de Mintzberg se refiere a que la estrategia es más de lo que una compañía intente o plantea hacer; también es lo que realmente lleva a cabo.

De acuerdo con lo anterior, en efecto las estrategias surgen como una medida desesperada cuando el proceso de planeación no se está llevando a cabo de la manera programada, es por eso que en ocasiones se implementan en las organizaciones estrategias de choque o de supervivencia, con el único fin de perdurar en el mercado objetivo, caso contrario al fundamento de la planeación estratégica.

Semana 2: 9 al 13 de febrero
Sesión 3 v 4

2.3. Horizonte de planeación estratégica

Se denomina Horizonte de Planificación a la cantidad de tiempo en el futuro que la organización necesita mirar para tomar sus decisiones. En economía se

considera Largo Plazo al horizonte temporal a partir del que se pueden cambiar los recursos disponibles. Se denomina Corto Plazo al horizonte temporal en el que no se pueden cambiar los recursos disponibles. Al programar las actividades a corto plazo se puede definir el nivel de utilización de los recursos disponibles, pero no la cantidad de estos.

El horizonte se suele dividir en tramos más cortos, denominados Periodos de Previsión (time bucket), es la unidad de tiempo mínima en la que se discretiza el horizonte para hacer previsiones, planificaciones, programaciones o para controlar el rendimiento del sistema. Periodos de previsión muy cortos (turnos, horas...) exigen una precisión en los datos y esfuerzo de cálculo muy superiores a periodos de previsión largos (semanas y meses).

El horizonte de planificación suele tener un primer tramo congelado (corresponde con el corto plazo para el recurso considerado y no se puede hacer ninguna modificación sobre él) y un tramo líquido (está en el largo plazo para el recurso considerado dónde se realizan las modificaciones). La existencia en muchas organizaciones de un tramo intermedio semilíquido indica que hay varios recursos para los que se está haciendo la planificación en el mismo momento.

Al horizonte de planeación como formas de planeación porque se refiere principalmente a lo que sucederá en espacios de tiempos largos, medianos o cortos y a los niveles de cobertura que alcanza.

Los criterios utilizados para definir el horizonte de planeación son comúnmente manejados, puesto que los conceptos son a todas luces relativos, ya que no significan lo mismo para todos. Lo estratégico puede ser de menos de un año, lo táctico de más de un año y lo operativo de un segundo. Lo mismo sucede con la cobertura o



amplitud, un plan puede ser estratégico para un departamento aunque se diga que es un plan táctico desde el punto de vista de la cobertura, debido a que amplio y estrecho son calificativos relativos, por ejemplo, obtener un nuevo producto puede ser un fin para crecer y desarrollarse, pero también puede ser un medio para lograr mayor rentabilidad, la cual puede ser un fin para que los inversionistas aporten más dinero, pero también puede ser un medio para cubrir los requisitos del mercado de valores.

En fin, los términos son relativos en su significado; sin embargo, son buenos parámetros para ponerse de acuerdo con el léxico que se emplea, en cuanto a que el alcance de la planeación es estratégico, táctico y operativo.

	Estratégica	Táctica	Operativa
Horizonte (tiempo)	Largo Años Difícilmente reversible	Mediano Año Puede ser reversible	Corto Mes Semana Día-Hora Reversible
Ejemplo (empresa)	Sacar un nuevo producto	Ejercer presupuesto	Contratar investigadores
Ejemplo: una persona	• Vivir mejor • Cursar una carrera	• Comprar una casa • Sacar promedio de diez en el primer año	• Mudarse a la casa • Estudiar

2.4. Niveles de planeación estratégica

El concepto nivel se emplea con la acepción de alcance que tiene la planeación en cuanto a la amplitud de su incidencia en el número de personas. Así, los niveles que más se consideran son:



Planeación Estratégica (Nivel Corporativo / Institucional). Es el nivel más alto. Aquí es donde se define el "qué" y el "para qué" de toda la organización.

- Responsables: Alta dirección (CEO, dueños, junta directiva).
- Alcance: Largo plazo (3 a 5 años o más).
- Enfoque: Global. Se analizan factores externos (economía,

competencia) y se define la misión, visión y valores.

Ejemplo: "Convertirnos en la empresa de café más sostenible del mundo para el 2030".

Planeación Táctica (Nivel Departamental / Funcional). Es el puente entre lo teórico y lo práctico. Se encarga de coordinar los recursos de cada área para cumplir el plan estratégico.

- Responsables: Gerentes de área o directores de departamento (Marketing, Finanzas, RRHH).
- Alcance: Mediano plazo (1 a 2 años).
- Enfoque: Específico por área. Se crean planes de acción detallados para cada departamento.

Ejemplo: "El departamento de Marketing lanzará una campaña de reciclaje y el de Producción reducirá el uso de plástico en un 40%".

Planeación Operativa (Nivel Individual / Tareas). Es donde ocurre la acción real. Se enfoca en la eficiencia y el cumplimiento de las tareas diarias.

- Responsables: Supervisores, jefes de equipo y empleados.
- Alcance: Corto plazo (semanal, mensual o trimestral).
- Enfoque: Operativo y rutinario. Se centra en metas cuantificables y procedimientos.

Ejemplo: "Recolectar 500 kg de envases plásticos en la sucursal Centro durante este mes".

■ Ingresa al siguiente enlace y complementa tus conocimientos

<https://youtu.be/Cb7AY-d394c>

<https://youtu.be/PvUrNkP9wgc>

Actividad de Aprendizaje 2: Cuadro comparativo y preguntas de reflexión

Contenido	Origen de la administración estratégica								
Aprendizajes esperados	1) Identifica la utilidad de la planeación estratégica, así como sus objetivos y ventajas del proceso de planeación para identificar sus componentes y la importancia de su implementación dentro de su contexto.								
Instrucciones: Con base en lo aprendido, completa el siguiente cuadro comparativo definiendo la diferencia entre <u>nivel</u> y <u>horizonte</u> de planeación.									
Criterio	<table> <tr> <th>Niveles de planeación</th><th>Horizonte de planeación</th></tr> <tr> <td><i>Definición</i></td><td></td></tr> <tr> <td><i>Pregunta clave</i></td><td></td></tr> <tr> <td><i>Ejemplo de aplicación</i></td><td></td></tr> </table>	Niveles de planeación	Horizonte de planeación	<i>Definición</i>		<i>Pregunta clave</i>		<i>Ejemplo de aplicación</i>	
Niveles de planeación	Horizonte de planeación								
<i>Definición</i>									
<i>Pregunta clave</i>									
<i>Ejemplo de aplicación</i>									
Posteriormente responde lo siguiente: ¿Por qué se dice que el Nivel Estratégico suele estar ligado al Largo Plazo? - Si un supervisor de ventas decide cambiar el precio de un producto por su cuenta para vender más hoy, ¿cómo afecta esto a la Planeación Estratégica de la empresa? - Con tus palabras, explica la importancia de que los tres niveles de planeación estén alineados.									

Lista de cotejo ADA 2

Criterio	Valor en puntos	Puntos alcanzados	Observaciones
Utiliza el formato proporcionado e identifica correctamente los niveles y tiempos.	4		No presenta faltas de ortografía
Completa cada aspecto solicitado en el cuadro de manera clara y formal.	3		Incluye referencias en formato APA 7ª edición.
Las respuestas proporcionadas son de calidad y argumentadas, es importante para ello la originalidad de las respuestas.	3		
Total	10		

2.5. Proceso de la planeación estratégica

En la actualidad se manejan como sinónimos los términos planeación estratégica, dirección estratégica, administración estratégica y administración global. Si bien, cada concepto trata y contiene lo mismo, en el momento de analizarlos se encuentran algunas peculiaridades que más bien se deben a la evolución del término.

En las definiciones anteriores existe coincidencia en cuanto a que planeación es un proceso; es decir, una serie de fases o etapas que se llevan en secuencia y que están integradas por conceptos tales como:

- **Identidad organizacional.** Antes de saber a dónde vas, debes saber quién eres.
 - Misión (propósito de la empresa); ¿Por qué existimos?
 - Visión (proyección de la empresa a futuro); ¿Dónde queremos estar en 5 o 10 años?
 - Valores (criterios éticos y morales de la organización); ¿Bajo qué principios operamos?

- **Diagnóstico.** Tratar de entender el entorno interno y externo. Conocer la situación actual de la organización es un aspecto fundamental, una de las herramientas más utilizadas para realizar el análisis interno-externo de la empresa es la matriz FODA o DOFA, también llamada SWOT (por sus siglas en inglés), la cual también es un modelo de planificación estratégica en sí misma. FODA es un acrónimo formado por la letra inicial de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, las cuatro categorías que se tomarán en cuenta al momento de realizar el análisis de la empresa.

- **Estrategias**, Se define el “qué” y se definen los **Objetivos Estratégicos**, para que funcionen debe ser SMART es un acrónimo formado por las siglas o letras iniciales de las palabras inglesas Specific, Measurable, Attainable, Realistic y Time-bound. Traduciendo estos vocablos, un objetivo SMART debe ser:

- Específico: ¿Qué se quiere conseguir? ¿Cómo? ¿Cuándo?
- Medible: el progreso puede contabilizarse;
- Alcanzable: viable;
- Realista o Relevante: es importante y ajustado a la realidad;
- Temporal: con plazo definido.

Las estrategias son las acciones que se llevaran a cabo para alcanzar los objetivos propuestos. Se deben incluir las tareas previstas, los responsables, los recursos disponibles y los diferentes procedimientos a seguir. Así mismo debe estar alineado con la misión, visión y valores de la empresa. Por último, hacer del conocimiento de los miembros de la organización para ponerlo en marcha.

- **Ejecución (plan de acción).** La estrategia se traduce en tácticas:
 - Asignación de recursos ¿Cuánto presupuesto y personal necesitamos?
 - Responsables. ¿Quién es el encargado de cada tarea?
 - Cronograma. Definir fechas de inicio, tareas a realizar y entrega.
- **Evaluación de resultados y retroalimentación:** La evaluación es un proceso sistemático e integral que se implementa para verificar el progreso en el cumplimiento de metas de los objetivos estratégicos y líneas de acción prioritarias. Al comparar el rendimiento real con los resultados esperados se logra la retroalimentación necesaria para que la empresa evalúe y tome medidas

correctivas, según se necesite (IICA, 2018). La evaluación se puede hacer en tres diferentes momentos, durante el proceso del diagnóstico –que es cuando se planifican las estrategias; cuando se ejecutan las líneas de acción prioritarias y al término de un cierto periodo.

Se deben definir KPIs (Indicadores clave de desempeño) para medir el progreso, si los datos dicen que algo no funciona se hacen ajustes.

2.6. Diagramas del proceso de planeación estratégica

Para visualizar el proceso de planeación estratégica, existen diferentes modelos que ayudan a organizar las ideas según el enfoque de la organización. En el siguiente apartado se presentan propuestas del proceso de planeación:

1. El Ciclo de Planeación Tradicional. Este diagrama es lineal y cíclico, ideal para entender la secuencia lógica del proceso.

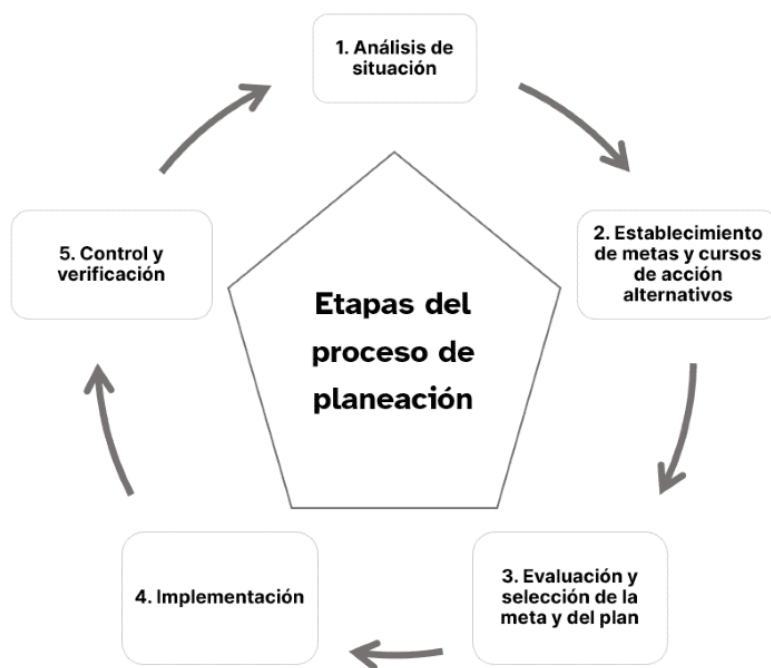
A (Análisis de Identidad) --> B (Diagnóstico FODA)

B --> C (Formulación de Estrategia)

C --> D (Ejecución/Acción)

D --> E (Evaluación y Control)

E --> |Feedback| A



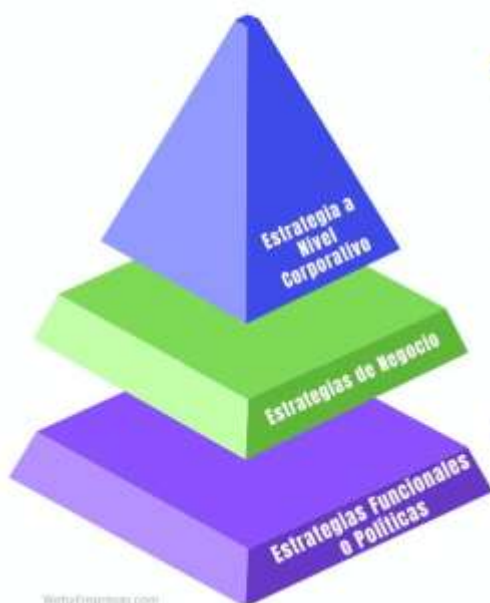
2. Diagrama de los 3 Niveles (Pirámide Organizacional)

Este modelo visualiza cómo la estrategia "baja" desde la visión hasta la operación diaria. Es excelente para asegurar que todos en la empresa sepan qué hacer.

- Nivel Estratégico (C-Suite): Visión de largo plazo (3-5 años). Se decide el "qué".
- Nivel Táctico (Gerencias): Planes por departamento (1-2 años). Se decide el "cómo".
- Nivel Operativo (Equipos): Tareas diarias y metas semanales. Se decide el "cuándo" y "quién".

Pirámide de Jerarquías de las Estrategias Organizacionales

Esquema que agrupa las decisiones estratégicas de una empresa en tres niveles diferentes, de acuerdo con su alcance y propósito.



ESTRATEGIA A NIVEL CORPORATIVO

La estrategia a nivel corporativo es la más amplia y se sitúa en la parte superior de la pirámide. Se enfoca en la organización en su conjunto, y está dirigida por los altos directivos o el equipo ejecutivo.

ESTRATEGIAS DE NEGOCIO

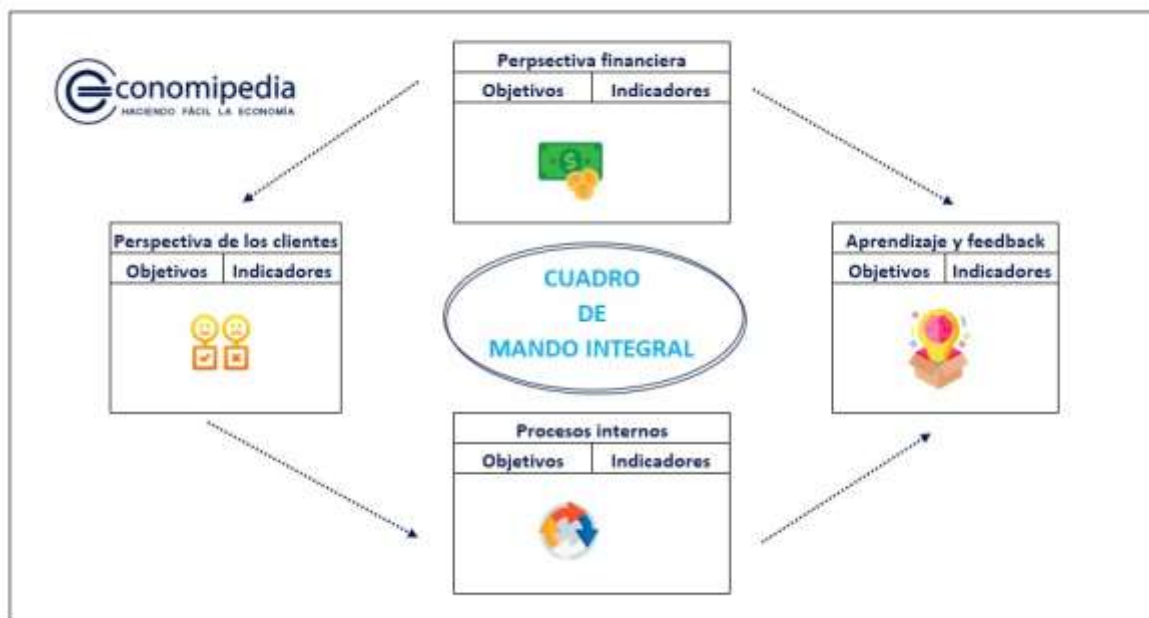
El siguiente nivel en la pirámide lo ocupan las estrategias de negocio, que se enfocan en cómo competir con éxito en un mercado o línea de productos específicos. Este nivel está más cercano al cliente y al entorno competitivo inmediato de cada unidad de negocio.

ESTRATEGIAS FUNCIONALES O POLÍTICAS

En la base de la pirámide se encuentran las estrategias funcionales o políticas, que están diseñadas para apoyar tanto a las estrategias corporativas como a las de negocio. Abarcan áreas funcionales clave dentro de la empresa, como finanzas, producción, servicio al cliente, entre otras.

3. Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard). Este es uno de los diagramas más potentes porque no solo mira el dinero, sino que conecta cuatro perspectivas clave para que la planeación sea equilibrada: Financiera (rentabilidad

y valor); Clientes (cuota de mercado y satisfacción); Procesos internos (eficiencia y calidad); Aprendizaje y Crecimiento (capacitación y cultura).



4. El Modelo de las 5 Fuerzas de Porter. Este diagrama se usa específicamente en la etapa de análisis externo para entender la competitividad del sector:

- Amenaza de nuevos competidores: ¿Qué tan fácil es entrar al negocio?
- Poder de los proveedores: ¿Qué tanto control tiene sobre mis precios?
- Poder de los compradores: ¿Qué tanto pueden negociar mis clientes?
- Amenaza de productos sustitutos: ¿Me pueden reemplazar con algo diferente?
- Rivalidad competitiva: ¿Qué tan agresiva es la competencia actual?

Las 5 Fuerzas de Porter



Semana 3: 18 al 20 de febrero
Sesión 3 y 4

2.7. Objetivos de la planeación estratégica

Los objetivos de la planeación estratégica no son simplemente "vender más". Su propósito real es crear una estructura sólida para que la organización sea resiliente y competitiva a largo plazo.

El objetivo más importante es lograr que cada persona en la empresa entienda hacia dónde se dirige, evitar que los departamentos trabajen de forma aislada (efecto "silo"), definir qué se va a hacer y, quizás más importante, qué no se va a hacer, establecer qué proyectos son críticos y cuáles pueden esperar.

La planeación estratégica busca la eficiencia máxima para no desperdiciar tiempo ni dinero. Colocar el presupuesto y el talento humano donde generen mayor impacto; analizar el entorno, la empresa puede anticiparse a crisis y minimizar pérdidas; asegurar que la empresa no solo sobreviva, sino que tenga recursos para operar a futuro.

Tener una ventaja competitiva, ya que no basta con participar; el objetivo es ganar en el mercado, encontrar ese "algo" que hace que el cliente elija dicho producto o servicio, crear una estructura que permita reaccionar rápido ante

cambios tecnológicos o económicos y fomentar una visión proactiva en lugar de solo reactiva.

La medición y mejora continua se da al establecer indicadores (KPIs) y crear parámetros claros para saber si se está teniendo éxito o no. "Lo que no se mide, no se puede mejorar".

El objetivo de la planificación estratégica se centra, a su vez, en objetivos factibles e investiga en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno. La palabra objetivo viene del latín ob-jactum, que significa "a donde se dirigen nuestras acciones". Los objetivos que se establecen en el plan estratégico definen exactamente lo que debe hacerse para resolver el desajuste existente entre lo que es la empresa hoy y lo que va a ser en el futuro. Un objetivo es una definición específica pragmática y medible de lo que debe alcanzarse en el horizonte temporal cubierto por el plan.

No deben confundirse los objetivos con las estrategias, pues lo primero es un fin y lo segundo es un medio. Igualmente, es deseable que los objetivos cumplan una serie de características tales como:

1. Medibles.
2. Alcanzables.
3. Realistas en relación con los recursos disponibles.
4. Detallados y Concretos.
5. Suponer un reto
6. Tener un plazo
7. Asignar un responsable

Debemos saber planificar sobre objetivos reales y alcanzables; así como establecer muy claramente el negocio o el área que queremos expandir y competir con nuestros competidores; todo ello, sin perder el horizonte y pisar sobre el terreno estando en pleno conocimiento de cuáles son nuestras oportunidades y amenazas que el mercado nos está creando continuamente. Ser previsores en

última instancia de lo que puede sucedernos si emprendemos o desarrollamos una nueva área de negocio.

Los objetivos indican lo que se desea modificar o cambiar de lo actual para lograr algo en el mediano y/o largo plazo. Se enfocan en aspectos externos e internos de la organización. De acuerdo con Wheelen y Hunger (2012), algunas de las áreas o temas en los que una empresa podría establecer sus objetivos son los siguientes:

- ✓ Rentabilidad (incrementar las utilidades netas).
- ✓ Eficiencia (reducir los costos, mejorar la productividad).
- ✓ Crecimiento (aumento de los activos totales, ventas, etcétera).
- ✓ Riqueza y contribuciones a los socios (ampliar los dividendos, la seguridad, o la cantidad de puestos de trabajo).
- ✓ Reputación (ser considerada una de las mejores empresas).
- ✓ Contribuciones a la sociedad (pago de impuestos, participaciones en organizaciones de beneficencia, provisión de una necesidad, producto o servicio).
- ✓ Liderazgo de mercado (participación en el mercado).
- ✓ Liderazgo tecnológico (innovaciones, creatividad).
- ✓ Supervivencia (evitar la quiebra).
- ✓ Necesidades personales de la organización (proporcionar empleos a familiares). Aprovechar oportunidades (desarrollo de nuevos productos, nuevos mercados).

Para que lo veamos con un ejemplo, si somos una empresa que desea crecer, no podemos pretender expandirnos por el Sur de la península, si nuestra área de actuación es el centro y desconocemos los medios para poder llegar a, por ejemplo, realizar una inversión en suelo, si carecemos de los medios adecuados: conocimiento del medio, de los contactos, etc.

Desde el departamento de posventa de una empresa inmobiliaria cada periodo de tiempo definido (mes, trimestre) se le pasara al cliente un breve y sencillo cuestionario, obteniendo así su opinión sobre el funcionamiento y atención que reciben en las casetas de información. También se les preguntará acerca de los

productos que resulten más interesantes en cuanto a relación calidad/precio (sobre las diferentes promociones). Con ello, lograremos la descripción detallada de las líneas de acción que se utilizarán para alcanzar el objetivo estratégico. Para ello se puede recurrir al control de los indicadores de medida derivados de los objetivos operativos.

Cada objetivo estratégico debe ir acompañado de una meta e indicador (además de líneas de acción prioritarias que se explican más adelante); la primera es una descripción numérica o valor de lo que se desea lograr (el producto esperado); en tanto, el segundo es un

EJEMPLOS DE OBJETIVO ESTRATÉGICO, META E INDICADOR

Objetivo estratégico: Incrementar utilidades.

Meta: En un plazo de 3 años, incrementar utilidades en 15%.

Indicador: Porcentaje de incremento en utilidades.

Fuente: IICA, 2018

estándar que permite medir si se está logrando el cambio propuesto en el objetivo estratégico, se expresa mediante un porcentaje, un número o un índice.

Ejemplos de objetivos estratégicos podrían ser:

- Lograr la satisfacción de los clientes actuales e incorporar nuevos clientes
- Firmar 3 acuerdos de alianzas estratégicas con partners en China
- Aumentar un 15% las ventas
- Mantener la fidelización de los clientes un 96%
- Reducir un 15% los costes de estructura
- Ampliar un 9% la cuota de mercado

Estos objetivos estratégicos deben plantearse después de un análisis de los resultados obtenidos y nunca deben ser pretenciosos.

A nivel de objetivos en el proceso de planificación estratégica, es importante resaltar que una empresa tendrá objetivos a varios niveles, de menos a más concreto serán los objetivos corporativos, los objetivos de la unidad de negocio y los

objetivos operativos.

Actividad de Aprendizaje 3: Diseño de planeación estratégica

Contenido	- Niveles de planeación estratégica. - Proceso de la planeación estratégica. - Diagramas del proceso de planeación estratégica. - Objetivos de la planeación estratégica. - Ventajas de la planeación estratégica.
Aprendizajes esperados	2) Señala el impacto de la administración estratégica, para identificar su importancia en el entorno organizacional.
Instrucciones: Desarrolla los siguientes puntos de forma escrita, clara y con redacción formal. Puedes elegir una empresa real existente o crear un proyecto de negocio propio. El trabajo debe entregarse en hojas blancas, siguiendo la estructura numerada: - Parte 1: Definición de Identidad Corporativa. Redacta los tres pilares fundamentales de tu organización: Misión: Explica qué hace la empresa, a quién ayuda y qué la hace diferente (mínimo 15 palabras). Visión: Describe cómo se ve la empresa en el año 2030 (debe ser ambiciosa) Valores: Selecciona tres valores éticos y explica cómo se aplican en el día a día del negocio. - Parte 2: Matriz de Diagnóstico (FODA) Dibuja un cuadrante y realiza un análisis situacional detallado con al menos 3 puntos por cada categoría: Fortalezas: Recursos o capacidades internas positivas; Oportunidades: Factores externos del mercado que puedes aprovechar; Debilidades: Aspectos internos que requieren mejora; Amenazas: Factores externos que podrían poner en riesgo el negocio. - Parte 3: Formulación de Objetivos Estratégicos (SMART) Redacta un objetivo estratégico utilizando la metodología SMART, asegurándote de que incluya una cifra medible y un tiempo determinado. <i>Ejemplo: "Incrementar las ventas en un 15% mediante el canal digital en los próximos 6 meses".</i> - Parte 4: Cuadro de Mando de Indicadores (KPIs) Para el objetivo redactado en la parte anterior, define cómo se va a medir el éxito completando la siguiente información: objetivo, indicador (¿Qué medirás?), fuente de datos (¿De dónde sale la información?)	

Lista de cotejo ADA 3

Criterio	Valor en puntos	Puntos alcanzados	Observaciones
Las ideas planteadas son inéditas, lógicas y claras, siguiendo la secuencia de lo explicado y de la información proporcionada.	4		No presenta errores gramaticales.
Los objetivos son SMART y el FODA están bien redactados y fundamentados.	3		Incluye referencias en formato APA 7ª edición.
Presenta un formato creativo y profesional.	3		
Total	10		

Semana 4: 23 al 27 de febrero
Sesión 1 - 4

2.7. Ventajas de la planeación estratégica

Una estrategia bien formulada permite asignar e integrar todos los recursos y competencias organizacionales en una proposición única y viable para anticiparse a los cambios de los entornos y a las contingencias enfrente de sus competidores.

En las áreas fundamentales de las empresas es inevitable que todos los procesos de planeación traigan cambios, y en ocasiones, la resistencia por parte del equipo de trabajo en la organización trae como consecuencia rezagos y tropiezos en el proceso de implementación, lo cual no es fácil, pero el liderazgo y la motivación por parte de los artífices del proceso superan cualquier dificultad, lo importante es alcanzar las metas propuestas.

- ❖ Es una herramienta fundamental para el administrador, ya que permite trazar y cumplir programas, donde se mide su gestión en un periodo de tiempo, orientado hacia al futuro en la prevención de las posibles eventualidades que se puedan presentar.

- ❖ Una decisión no debe tomarse el día de hoy sin tener en cuenta las consecuencias que éstas pueden acarrearle a la organización el día de mañana. La función de planeación ayuda a los administradores en sus esfuerzos por coordinar sus decisiones.
- ❖ 'La planeación' quiere decir que los administradores se ven constantemente forzados a recordar con exactitud lo que su organización está tratando de lograr. Por tal razón, se tiene a los objetivos como punto de partida.

En resumen, los beneficios clave se da en la toma de decisiones, ya que se basa en datos y objetivos; la rentabilidad, aumentando las probabilidades de crecimiento sostenido; y permite tener el control, midiendo el progreso mediante indicadores.

 Ingresa al siguiente enlace y complementa tus conocimientos

<https://youtu.be/zmBmHX9TIQs>

<https://youtu.be/UCFaXHPqynI>

<https://youtu.be/1pJYtxpmCNE>

3. Impacto de la administración estratégica en el entorno organizacional

La administración estratégica actúa como el "sistema operativo" de una organización. No solo influye en lo que se hace, sino en cómo se siente y cómo reacciona la empresa ante el mundo exterior. Su impacto es profundo porque alinea la estructura interna con las demandas del mercado.

Transforma la cultura organizacional, la administración estratégica cambia la mentalidad de "sobrevivir al día" por una de enfoque a largo plazo. Al tener una identidad compartida, se difunde la visión y los valores, se crea un sentido de pertenencia. El empleado no solo "hace tareas", sino que "construye el futuro de la empresa". Se da una sinergia en todas las áreas: finanzas, marketing y operaciones

dejan de competir por recursos y empiezan a trabajar hacia un objetivo común.

Es importante la adaptación dinámica al entorno externo, el entorno organizacional no es una burbuja, es un ecosistema que reacciona a la economía, la tecnología y la competencia. La administración estratégica permite que la organización dicte las reglas del juego en lugar de solo reaccionar a los movimientos de los competidores. Ayuda a identificar amenazas externas antes de que se conviertan en crisis, permitiendo una transición más suave en tiempos de cambio.

A continuación, se muestra una tabla comparativa, Con vs. Sin administración estratégica:

Aspecto	Sin administración estratégica	Con administración estratégica
Toma de decisiones	Basada en crisis o intuición.	Basada en datos y visión futura.
Uso de recursos	Desperdicio en proyectos aislados.	Inversión en áreas críticas
Clima laboral	Incertidumbre y confusión.	Claridad y propósito
Respuesta al mercado	Lenta y defensiva	Ágil y propositiva

En la actualidad, la administración estratégica ya no se limita a las empresas comerciales, sino que abarca también dependencias gubernamentales, hospitales y otras organizaciones sin afán de lucro.

Se considera a la administración estratégica como un elemento clave en la gestión integral de las organizaciones debido a que gracias a ella las empresas pueden definir cursos de acción, planes y programas que les permitan la consecución exitosa de sus objetivos estratégicos. A través de la administración estratégica, las compañías pueden por ejemplo redistribuir mejor los recursos con

los que cuentan para ser más eficientes, optimizar procesos, mejorar los niveles de satisfacción del cliente. Por otra parte, una correcta administración también incluye una correcta gestión de los recursos humanos de las empresas de modo que estos se sientan valorados, contentos y comprometidos con la organización, y de esta manera mejore la cultura y ambiente laboral y sean más productivos. La comunicación entre los gerentes y los colaboradores es esencial para el éxito en la organización, puesto que todos los miembros deben de estar informados sobre los objetivos, la dirección, el avance hacia la meta de la organización. De esta forma, obtendrán resultados beneficiosos para la empresa.

Un claro ejemplo, es que gracias a la implementación de la administración estratégica Google es una empresa líder de gran éxito, puesto que cuenta con una amplia información y facilidad de búsqueda en su plataforma y velocidad en el buscador. Larry Page, CEO de Google, describe “el motor de búsqueda detecta” como “entender puntualmente lo que desea el cliente y ofrecer exactamente lo que se necesita”. Por ello, la organización centra su estrategia en el desarrollo e inversión de nuevas herramientas y fórmulas que permitirán al usuario una gran experiencia en la Red Mundial. Asimismo, busca satisfacer las necesidades de los clientes por medio de una exploración rápida, segura y eficiente, por lo que la estrategia se basa especialmente en la innovación y acompañado de un excelente servicio. La organización brinda beneficios económicos directos, un buen clima laboral, motivación por parte de sus superiores, evaluación y seguimiento de cada talento, etc. Estas prácticas y beneficios se verán retribuidas en las metas esperadas por la organización.

Por todo lo mencionado anteriormente, la administración estratégica es una herramienta sumamente importante, ya que incorpora la toma de decisiones lógico, sistemático y objetivo para la dirección de una organización. Los riesgos que se toman en cada estrategia son altos y toma tiempo, pero el resultado es grande frente a la competencia (López, K. 2021).

Actividad de Aprendizaje 4: Diagnóstico y formación organizacional

Contenido	Impacto de la administración estratégica en el entorno organizacional. Horizonte de planeación estratégica.
Aprendizajes esperados	2) Señala el impacto de la administración estratégica, para identificar su importancia en el entorno organizacional.
Instrucciones: Selecciona una empresa conocida (local o nacional) y completa el siguiente reporte técnico: - Perfil Institucional: Nombre de la empresa; Giro o sector y Misión actual. - Responde a las siguientes preguntas de diagnóstico con base en la situación actual de la empresa elegida: - Análisis del Entorno (Factor Externo): Menciona un cambio tecnológico o social reciente que afecte a esta empresa. ¿Cómo ha respondido su administración ante este cambio? - Identificación de Ventaja Competitiva: ¿Qué es aquello que esta empresa hace mejor que sus competidores directos y que la mantiene vigente en el mercado? ¿Consideras que las acciones actuales de la empresa son congruentes con su Misión? Justifica tu respuesta con un ejemplo real (ej. política de atención al cliente). - Analiza cómo la falta de una administración estratégica afectaría específicamente a esta empresa en los siguientes niveles: Impacto en el personal, impacto en los clientes, impacto en los socios.	

Lista de cotejo ADA 4

Criterio	Valor en puntos	Puntos alcanzados	Observaciones
Investiga sobre la empresa seleccionada, plasmando la información en los aspectos solicitados.	3		No presenta faltas de ortografía Incluye referencias en formato APA 7ª edición.
Las respuestas demuestran un análisis crítico y profundo, no son descripciones superficiales.	4		
El trabajo mantiene un tono formal, y profesional, así como en su formato.	3		
Total	10		

ASIGNATURA: <u>Planeación Estratégica</u>	LISTA DE COTEJO Bloque 1	Nombre de Evidencia: <u>Ensayo sobre el impacto de la administración estratégica en el entorno organizacional.</u> Valor: 60 PUNTOS.
Nombre del docente: Fecha:		

Criterio	Valor en pts.	Valor alcanzado	Observaciones
Entregan la revisión solicitada en tiempo y forma (digital). Incluir lista de cotejo.	4		Para que la revisión sea válida deberá cumplir con la estructura del ensayo y el tema solicitado.
Entregan el archivo final en tiempo y de manera digital en formato WORD o PDF, subiendo a la plataforma designada por el docente.	3		Incluir lista de cotejo.
Portada. Logotipo y datos de la escuela, título del trabajo, nombre de los integrantes, asignatura, grado y grupo, nombre del profesor y fecha de entrega.	3		Por cada elemento faltante, se disminuirá un punto.
Formato: Fuente y tamaño de letra: Times New Roman, arial o calibri, 12. Título centrado, en formato de negrita de texto. Contenido con formato de textos justificado, interlineado 1.5, Márgenes 2.5 por lado, paginado.	3		No aplica en portada. Por cada elemento faltante se disminuirá un punto.
Contenido			
Presenta el tema de forma atractiva. La tesis es clara y define el impacto de la estrategia con precisión.	5		Extensión 3 cuartillas
Explica con claridad conceptos clave y su impacto real en las organizaciones.	5		
Analiza críticamente cómo la estrategia ayuda a la empresa a adaptarse al entorno. <u>Usa ejemplos lógicos.</u>	10		
El ensayo fluye de manera coherente, usando conectores y párrafos bien organizados.	10		
Cierra con una síntesis que refuerza la tesis.	5		
El trabajo respeta las reglas ortográficas, la	4		

redacción es clara y coherente.			
Utiliza dos citas dentro del texto que fundamentan el trabajo redactado, están organizadas y son congruentes con las ideas y tema presentado.	4		Las citas están en formato APA.
Presenta una sección de fuentes de consulta confiables en formato APA 7ª edición.	4		Mínimo 4 fuentes de consulta
Total	60		

Nombre del alumno	Firma de conformidad con el resultado
1.	
2.	
3.	

Niveles de dominio	Preformal 0-59	Receptivo 60-69	Resolutivo 70-79	Autónomo 80-89	Estratégico 90-100

Aspectos para considerar en la entrega del proyecto integrador:

1. En caso de plagio total o parcial, se anulará el trabajo y la calificación es 0.
2. En caso de no incluir lista de cotejo perderá diez puntos.
3. Todo fragmento de texto que el estudiante haya tomado de otras fuentes deberá ir entrecomillados y correctamente referenciados en el formato indicado.
4. Si entrega posterior a la hora y fecha establecida tendrá 15 pts. menos, en caso de entregar posterior a 24 hrs., el trabajo no tendrá valor.
5. Queda prohibido expulsar a un integrante del equipo sin previo aviso al orientador y docente, con una semana de anticipación a la entrega.

Rúbrica de evaluación					
Bloque 1			Asignatura: Planeación Estratégica		
Criterio: Elabora un ensayo ejemplificando, argumentando y reflexionando sobre el impacto de la administración estratégica en el entorno organizacional en un marco de trabajo colaborativo.			Evidencia requerida: Ensayo sobre el impacto de la administración estratégica en el entorno organizacional.	Ponderación: 100pts.	
Indicador	Estratégico	Autónomo	Resolutivo	Receptivo	Preformal
Presenta los elementos solicitados de manera ordenada, correcta y completa	Presenta entre el 100-90% de los elementos solicitados: lista de cotejo, introducción, guion y desarrollo.	Presenta entre el 89-80% de los elementos solicitados: lista de cotejo, introducción, guion y desarrollo	Presenta entre el 79-70% de los elementos solicitados: lista de cotejo, introducción, guion y desarrollo	Presenta entre el 69-60% de los elementos solicitados: lista de cotejo, introducción, guion y desarrollo	Presenta entre el 59%-0 de los elementos solicitados: lista de cotejo, introducción, guion y desarrollo
Elabora una portada presentando de forma completa y ordenada su estructura.	Presenta entre el 100-90% la estructura de una portada, incluyendo: logo, nombre de la escuela, nombre del docente, nombre de la evidencia, nombre de los integrantes del equipo ordenados alfabéticamente por apellido paterno, grado, grupo y fecha de entrega.	Presenta entre el 89-80% la estructura de una portada, incluyendo: logo, nombre de la escuela, nombre del docente, nombre de la evidencia, nombre de los integrantes del equipo ordenados alfabéticamente por apellido paterno, grado, grupo y fecha de entrega.	Presenta entre el 79-70% la estructura de una portada, incluyendo: logo, nombre de la escuela, nombre del docente, nombre de la evidencia, nombre de los integrantes del equipo ordenados alfabéticamente por apellido paterno, grado, grupo y fecha de entrega.	Presenta entre el 69-60% la estructura de una portada, incluyendo: logo, nombre de la escuela, nombre del docente, nombre de la evidencia, nombre de los integrantes del equipo ordenados alfabéticamente por apellido paterno, grado, grupo y fecha de entrega.	Presenta entre el 59%-0 la estructura de una portada, incluyendo: logo, nombre de la escuela, nombre del docente, nombre de la evidencia, nombre de los integrantes del equipo ordenados alfabéticamente por apellido paterno, grado, grupo y fecha de entrega.
Redacta una introducción sobre el trabajo a presentar, argumentando de manera clara y objetiva.	Argumenta el trabajo a presentar y explica con claridad el objetivo que se persigue.	Explica de que trata el trabajo a presentar y el objetivo que se persigue.	Establece algunas ideas del trabajo a presentar y explica el objetivo que se persigue.	Describe algunas ideas del trabajo a presentar, así como el objetivo que se persigue.	Identifica algunas ideas del trabajo a presentar pero no de manera clara y no menciona el objetivo que se persigue.
Desarrollan los temas argumentando y reflexionando de forma clara y comprensible.	Desarrolla de forma clara y comprensible los argumentos que sustentan el tema principal, incluyendo citas	Desarrolla con claridad los argumentos que sustentan el tema principal, incluyendo citas y opiniones de otros autores.	Desarrolla parcialmente los argumentos que sustentan el tema principal, incluyendo citas y opiniones de otros autores.	Desarrolla parcialmente los argumentos que sustentan el tema principal.	Desarrolla parcialmente el tema principal.

	y opiniones de otros autores.				
Reflexiona de manera colaborativa sobre el trabajo elaborado.	Argumenta el tema, dando una reflexión clara y analítica sobre lo aprendido durante la realización del trabajo; de manera colaborativa.	Analiza el tema, dando una reflexión clara y analítica sobre lo aprendido durante la realización del trabajo; de manera colaborativa.	Menciona lo aprendido en el tema, dando una reflexión clara sobre lo aprendido durante la realización del trabajo; de manera colaborativa.	Identifica lo aprendido en el tema, dando una reflexión clara sobre lo aprendido durante la realización; de manera colaborativa.	Identifica algunos aspectos aprendidos en el tema, dando una reflexión poco clara sobre lo aprendido durante la realización.
Colabora activa y respetuosamente con su equipo en la entrega y elaboración de su proyecto.	Colabora eficientemente con su equipo, aportando ideas y acciones para la elaboración del trabajo.	Trabaja con la mayoría de los integrantes del equipo y realiza buenas aportaciones.	Trabaja con la mayoría de los integrantes del equipo, sin hacer aportaciones significativas.	Trabaja con algunos integrantes del equipo, sin hacer aportaciones significativas.	No trabaja con el equipo colaborativamente, ni aporta al trabajo.
Redacta el trabajo en apego a las normas ortográficas y de redacción.	El trabajo es redactado de acuerdo con los principios ortográficos.	Presenta de uno a dos errores ortográficos.	Presenta de tres a cuatro errores ortográficos.	Muestra de tres a cinco errores ortográficos.	Presenta más de cinco errores ortográficos.
Establece las referencias bibliográficas en formato APA 7ma edición.	Anexa 5 fuentes de consulta confiables en formato APA de toda la información presentada.	Anexa 4 fuentes de consulta confiables en formato APA de toda la información presentada.	Anexa 3 fuentes de consulta confiables en formato APA de toda la información presentada.	Anexa 2 fuentes de consulta confiables en formato APA de toda la información presentada.	No presenta fuentes de consulta o los presenta, pero no en formato APA.
Logros:			Aspectos a mejorar:		
Indicaciones respecto al formato de entrega:					

METACOGNICIÓN

1. **¿Qué aprendí en este bloque?**
2. **¿Cuál es la importancia de conocer los elementos básicos de la planeación?**
3. **¿Lograste los aprendizajes esperados que se proponen al inicio del bloque? Si/no ¿Por qué?**
4. **¿Cuál fue tu desempeño?**
5. **¿Qué debes hacer para mejorar tu desempeño? Tener en cuenta: Necesito ayuda, lo puedo hacer solo, lo puedo enseñar a otros.**

REFERENCIAS

González, J. y Rodríguez, M. (2019) Manual práctico de planeación estratégica. Díaz de Santos.

<https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490522424.pdf>

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. (2018). Formulación, Ejecución y Evaluación de la Estrategia
<https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/7044/BVE18040204e.pdf?sequence=1>

Moreno, J. (2017). Planeación Estratégica.
<https://core.ac.uk/download/pdf/326423532.pdf>

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración. PEARSON EDUCACIÓN.
<https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administracion-8ed-Stephen-P.-Robbins-y-Mary-Coulter-1.pdf>

Slidetodoc. (s.f). Planeación estratégica Antecedentes definición y enfoques.
<https://slidetodoc.com/planeacin-estratgica-tema-1-antecedentes-definicin-y-enfoques/>

Torres, Z. (2014). Administración estratégica. GRUPO EDITORIAL PATRIA.
<https://editorialpatria.com.mx/mobile/pdf/files/9786074380026.pdf>

Universidad de Guanajuato. (2023). Recursos educativos abiertos. Clase digital 4. Planeación. <https://blogs.ugto.mx/rea/clase-digital-4-planeacion/>