

## 1. DATOS DE LA ASIGNATURA

Nombre de la asignatura:	Gestión Estratégica
Nombre de la carrera:	Ingeniería en Gestión Empresarial Ingeniería en Administración y Gastronomía
Clave:	AED-1036
Créditos SATCA:	2 - 3 - 5

## 2. PRESENTACIÓN

### **Caracterización de la asignatura.**

La asignatura de Gestión Estratégica aporta al perfil del Ingeniero en Gestión Empresarial la capacidad de desarrollar habilidades para la toma de decisiones estratégicas en las empresas, considerando el entorno y la aplicación de diversas técnicas, herramientas y conocimientos.

Si bien, la gestión estratégica permite a una empresa definir su propio futuro ayudándole a plantear las mejores estrategias, no debemos olvidar que es el “proceso” su contribución más grande. El Ingeniero en Gestión Empresarial contribuirá, aplicando ese proceso en el nivel de responsabilidad en el que se encuentre, con una conciencia ética y de respeto al medio ambiente.

Gestión Estratégica, es una asignatura que requiere tener conocimientos esenciales acerca de las organizaciones, habilidades gerenciales y diseño organizacional, para la solución de casos como acercamiento previo al ejercicio profesional.

### **Intención didáctica.**

Esta propuesta pretende :

- Estimular el pensamiento creativo.
- Trabajar con metodologías participativas y de reflexión colectiva.
- Rescatar la integración de conceptos.
- Propiciar la solución de problemas concretos.
- Aprovechar los conocimientos que el estudiante adquirió en semestres anteriores.
- Propiciar en el estudiante la construcción e interiorización del conocimiento

Existen diversos modelos de gestión estratégica que representan a su vez diferentes procesos, sin embargo, la mayoría de ellos generalmente coinciden en aceptar un proceso caracterizado por tres tiempos: formulación, implantación y evaluación de estrategias.

El temario está organizado en una estructura lógica, iniciando con un acercamiento al concepto de sistemas, con la idea de que el estudiante desarrolle una visión de conjunto de la organización y sirva como marco de referencia a los procesos de la gestión estratégica, por lo que es recomendable una previa selección de materiales y lecturas de

apoyo por parte del docente.

Las unidades dos y tres integran el análisis interno y externo de la organización, haciendo énfasis, como todo el programa, al uso de herramientas de gestión para que la actividad del estudiante vaya más allá de la intuición y reflexión.

Se recomienda el estudio de casos, para integrar el análisis del entorno con la formulación de estrategias y la implementación de las mismas, que permita al estudiante visualizar el impacto de las decisiones en los resultados del negocio, motivo por el cual en la cuarta unidad, se pretende de familiarizar al estudiante con la selección de estrategias, su diseño y valoración a través de un acercamiento a las principales opciones estratégicas y la integración de un modelo de formulación de la estrategia.

La quinta unidad, se dedica a la implantación de estrategias partiendo de los objetivos y planes estratégicos y los modelos de despliegue, tales como el Catch Ball y Hoshin Planning.

Finalmente, la sexta unidad ofrece un panorama de la evaluación de estrategias para la creación de planes de contingencia y un sistema de control a través del Cuadro de Mando Integral (CMI).

En la presentación de los trabajos es conveniente que el estudiante viva el mundo de la empresa en el aula, con sus exigencias y responda con profesionalismo y responsabilidad.

### 3. COMPETENCIAS A DESARROLLAR

<b>Competencias específicas:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollar estrategias empresariales para obtener ventajas competitivas sostenibles, en un entorno cambiante y globalizado, considerando criterios de sustentabilidad.</li></ul>	<b>Competencias genéricas:</b> <b>Competencias instrumentales</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidad de análisis y síntesis</li><li>• Capacidad de organizar y planificar</li><li>• Conocimientos básicos de la carrera</li><li>• Comunicación oral y escrita</li><li>• Habilidades básicas de manejo de la computadora</li><li>• Habilidad para buscar y analizar información proveniente de fuentes diversas</li><li>• Solución de problemas</li><li>• Toma de decisiones.</li></ul> <b>Competencias interpersonales</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidad crítica y autocrítica</li><li>• Trabajo en equipo</li><li>• Habilidades interpersonales</li></ul> <b>Competencias sistémicas</b>
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica</li> <li>• Habilidades de investigación</li> <li>• Capacidad de aprender</li> <li>• Capacidad de generar nuevas ideas (creatividad)</li> <li>• Habilidad para trabajar en forma autónoma</li> <li>• Búsqueda del logro</li> </ul>
--	--

#### 4.- HISTORIA DEL PROGRAMA

Lugar y fecha de elaboración o revisión	Participantes	Observaciones (cambios y justificación)
Instituto Tecnológico de San Luis Potosí, del 30 de marzo al 3 de abril del 2009.	Representantes de los Institutos Tecnológicos de: Querétaro, Matehuala, Nogales	Reunión Nacional de Diseño e Innovación Curricular para el Desarrollo de Competencias Profesionales de la Carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial
Instituto Tecnológico de Querétaro Instituto Tecnológico de Nogales mayo de 2009	Representantes de la Academias de IGE de los Institutos Tecnológicos de Querétaro y Nogales	Análisis, enriquecimiento y elaboración del programa de estudio propuesto en la Reunión Nacional de Diseño e Innovación Curricular para el Desarrollo de Competencias Profesionales de la Carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial
Instituto Tecnológico de Puebla, Junio 2009		Reunión de consolidación de diseño e innovación curricular para el desarrollo de competencias profesionales de la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial
Instituto Tecnológico de Aguascalientes Del 15 al 18 de Junio de 2010.	Representantes de los tecnológicos de: Chetumal, Nuevo Laredo, Zacatecas, Macuspana, Mérida, Querétaro	Reunión Nacional de Implementación Curricular de las Carreras de Ingeniería en Gestión Empresarial e Ingeniería en Logística y Fortalecimiento Curricular de las Asignaturas Comunes por Área de Conocimiento para los planes de estudio actualizados del SNEST.

#### 5.- OBJETIVO(S) GENERAL(ES) DEL CURSO (competencia específica a desarrollar en el curso)

Desarrollar estrategias empresariales para obtener ventajas competitivas sostenibles, en un entorno cambiante y globalizado, considerando criterios de sustentabilidad

## 6.- COMPETENCIAS PREVIAS

- Aplicar las etapas del proceso administrativo para la toma de decisiones efectivas.
- Diseñar estrategias de Gestión del Talento Humano que contribuyan al logro de los objetivos de la organización
- Aplicar el método científico para la realización de investigaciones de los entornos de la empresa
- Analizar e interpretar resultados cuantitativos y cualitativos de la operación de la empresa

## 7.- TEMARIO

Unidad 1:

Unidad	Temas	Subtemas
1	<b>Fundamentos de la gestión estratégica</b>	1.1 La organización como sistema 1.2 Origen y desarrollo del pensamiento estratégico 1.3 Conceptos básicos y características de la gestión estratégica 1.4 Comparación de modelos de gestión estratégica 1.5 Importancia y beneficios de las decisiones estratégicas 1.6 Pensamiento y filosofía de la empresa
2	<b>Análisis estratégico del entorno</b>	2.1 El entorno general de la empresa 2.2 El análisis del entorno general de la empresa (económico, demográfico, cultural, político-legal, tecnológico) 2.3 Técnicas de análisis del entorno: Entorno Político, Económico, Social, Tecnológico (PEST), Matriz de Factores Externo (MEFE), Perfil Competitivo 2.4 Análisis del entorno específico de la empresa 2.5 Análisis de la estructura de la industria 2.6 Análisis de la competitividad y ventaja competitiva (Porter) 2.7 Pronóstico del ambiente
3	<b>Análisis estratégico interno</b>	3.1 Diagnóstico interno de la

		<p>empresa</p> <p>3.2 Cadena de valor (del sector industrial y de la empresa)</p> <p>3.4 Técnicas de análisis interno (Matriz de Factores Internos (MEFI), Matriz DAFO, Entre otros.)</p> <p>3.5 Análisis de recursos y capacidades</p> <p>3.6. Establecimiento de objetivos organizacionales</p>
4	<b>Selección de estrategias</b>	<p>4.1 Modelos y herramientas para la formulación de estrategias</p> <p>4.2 Tipos de estrategias</p> <p>4.3 Estrategias y ventajas competitivas</p> <p>4.4 Adopción de un modelo para la formulación de estrategias</p> <p>4.5 Mapas estratégicos</p>
5	<b>Implementación de la estrategia</b>	<p>5.1 Relación entre formulación e implementación de la estrategia</p> <p>5.2 Naturaleza de la implementación de la estrategia</p> <p>5.3 Objetivos anuales y políticas de distribución</p> <p>5.4 Relación de la estructura con la estrategia</p> <p>5.5 Cambio y cultura de apoyo a la estrategia</p> <p>5.6 El factor humano y la compensación en la implementación de la estrategia</p> <p>5.7 Desarrollo de planes, programas, procedimientos, y presupuesto para la implementación estratégica (por áreas funcionales)</p> <p>5.8 Modelos de Despliegue (Catch Ball y Hoshin Planning, entre otros)</p>
6	<b>Evaluación y control de la estrategia</b>	<p>6.1 Naturaleza y proceso de evaluación de las estrategias</p> <p>6.1.1. Medición de la gestión estratégica</p> <p>6.1.2. Evaluación de la gestión y principales métricas administrativas</p> <p>6.2 Control de la gestión estratégica</p> <p>6.2.1. Conceptos básicos</p>

		6.2.2. Herramientas de control de la Gestión y su aplicación 6.2.2.1. Cuadro de Mando Integral (Balanced Score Card) y sus perspectivas 6.2.2.2 Auditorías (administrativas y de ambiente) 6.3 Características de un sistema de evaluación eficaz y planeación de contingencias Acciones correctivas 6.4. Otras perspectivas de la gestión estratégica: (Ocean Blue Strategy, entre otros )
--	--	--

## 8.- SUGERENCIAS DIDÁCTICAS (desarrollo de competencias genéricas)

- Que la materia sea eminentemente práctica y participativa, combinando elementos del aprendizaje con dinámicas de grupo, ejercicios de reflexión individual y grupal, juegos organizacionales, cuestionarios, que faciliten el desarrollo de competencias.
- Se busca potenciar las cualidades creativas del estudiante, estimulando permanentemente el diálogo de saberes, la reflexión y la acción.
- Este enfoque plantea que el conocimiento no se adquiere simplemente, ni se recibe, ni es una copia de la realidad, sino que es una construcción de la persona a partir de la percepción e interpretación de esa realidad.
- Se sugiere la utilización tanto de guías de trabajo como el método de casos para ser resueltos en pequeños grupos y discutidos en plenaria, lo que constituirá un primer paso en la elaboración del conocimiento, es decir un aprendizaje activo.
- Como se mencionó en el apartado dos, Intención Didáctica, se recomienda relacionar los contenidos de esta asignatura con los cursos: Fundamentos de Gestión Empresarial, Habilidades Directivas I y II, Gestión del Capital Humano y Diseño Organizacional.

## 9.- SUGERENCIAS DE EVALUACIÓN

La evaluación será continua y cotidiana por lo que se debe considerar el desempeño en cada una de las actividades de aprendizaje, haciendo especial énfasis en:

- Reportes escritos de las lecturas de la parte teórica hechos durante el semestre, así como de las conclusiones obtenidas de dichas lecturas.
- Información obtenida durante las investigaciones solicitadas plasmada en documentos escritos.
- Desarrollo de prácticas de cada tema

- Exámenes escritos para comprobar el manejo de aspectos teóricos y declarativos.
- Elaborar un proyecto final de Gestión Estratégica en una empresa de la localidad, incluirá el análisis externo, el interno, la formulación de las estrategias, su implementación y el diseño de la evaluación y el control recomendándose se aplique el cuadro de mando integral.

## 10.- UNIDADES DE APRENDIZAJE

### Unidad 1: Fundamentos de la gestión estratégica

competencia específica a desarrollar	Actividades de Aprendizaje
Reconocer la importancia de la gestión estratégica, en una organización, como un proceso gerencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visualizar la empresa como un sistema identificando sus procesos básicos</li> <li>• Identificar los conceptos básicos de la gestión estratégica.</li> <li>• Reconocer las características de la gestión estratégica</li> <li>• Investigar, al menos, dos modelos de gestión estratégica y realizar un análisis comparativo de ellos</li> <li>• Realizar mapa conceptual del proceso de gestión estratégica.</li> <li>• Investigar, para su discusión y análisis, los elementos que integran la filosofía organizacional</li> </ul>

### Unidad 2: Análisis estratégico del entorno externo

<b>Competencia específica a desarrollar</b>	<b>Actividades de Aprendizaje</b>
Diagnosticar el entorno general y específico de la empresa y el sector al que pertenece, utilizando las herramientas y técnicas apropiadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar fuentes de información del entorno regional e industrial preponderante</li> <li>• Describir las principales variables que se deben considerar en el análisis del entorno.</li> <li>• Identificar diversas técnicas de análisis del entorno externo</li> <li>• Caracterizar diferentes técnicas para el análisis del entorno externo</li> <li>• Aplicar algunas de las diferentes técnicas (como EFE , MPC, etc. ), para el análisis del entorno externo, de empresa</li> <li>• Utilizando las técnicas y procedimientos requeridos elaborar el análisis estratégico externo de una empresa</li> <li>• Describir la importancia y las bases del pronóstico</li> <li>• En base a la información obtenida en el análisis elaborar un pronóstico del ambiente.</li> </ul>

### Unidad :3 Análisis estratégico Interno

<b>Competencia específica a desarrollar</b>	<b>Actividades de Aprendizaje</b>
Diagnosticar la gestión estratégica de una empresa, aplicando las herramientas y técnicas administrativas correspondientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las principales variables que se deben considerar en el análisis del estratégico interno.</li> <li>• Comparar diversas técnicas de análisis estratégico interno</li> <li>• Analizar la cadena del valor (del sector industrial y de la empresa)</li> <li>• Caracterizar diferentes técnicas para el análisis estratégico interno</li> <li>• Realizar un análisis de recursos y capacidades</li> <li>• Realizar el análisis estratégico interno</li> <li>• Realizar un análisis FODA organizacional.</li> <li>• Establecer objetivos a largo plazo</li> </ul>

### Unidad 4: Formulación de la estrategia

<b>Competencia específica a desarrollar</b>	<b>Actividades de Aprendizaje</b>
Formular estrategias acordes al diagnóstico externo e interno de una empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparar diferentes tipos de estrategias a seguir en una empresa para seleccionar las mas adecuadas</li> </ul>



	<p>según sus necesidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adoptar un modelo para formular estrategias</li> <li>• Seleccionar estrategias a seguir para una empresa (PYME) de acuerdo a la información obtenida en el análisis estratégico de la empresa y al diagnóstico del ambiente</li> <li>• Aplicar otras técnicas para generar estrategias y objetivos</li> </ul>
--	---

#### Unidad 5: Implementación de la estrategia

Competencia específica a desarrollar	Actividades de Aprendizaje
Aplicar diferentes modelos para la implementación de la estrategia en una organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigación bibliográfica de los diferentes conceptos de la unidad</li> <li>• Desarrollar un mapa de posicionamiento de productos para una compañía</li> <li>• Analizar estados financieros proyectados para una empresa</li> <li>• Analizar la importancia de los objetivos y las políticas anuales</li> <li>• Analizar la estructura organizacional y la relaciona con la estrategia</li> <li>• Relacionar la estrategia con las necesidades de cambio y cultura</li> <li>• Analizar las estrategias en función del sistema de compensación</li> <li>• Desarrollar planes, programas, procedimientos y presupuestos para la implementación</li> <li>• Analizar un modelo de despliegue de la estrategias</li> <li>• Aplicar un modelo de despliegue de la estrategias</li> </ul>

#### Unidad 6: Evaluación y control de la estrategia

Competencia específica a desarrollar	Actividades de Aprendizaje
Aplicar los diferentes instrumentos y técnicas de la evaluación y control de estrategias a casos o situaciones organizacionales propuestos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigar de manera documental los criterios para la evaluación de estrategias</li> <li>• Elaborar una propuesta de medición de estrategias organizacionales en una empresa.</li> <li>• Proponer criterios de evaluación y control de la estrategia en una empresa.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un cuadro comparativo de la medición y evaluación de estrategias al interior de una organización</li> <li>• Analizar la utilidad y los componentes de un Balance Score Card</li> <li>• Desarrollar un Balance Score Card para una empresa hipotética</li> <li>• Utilizar software de cuadro de mando integral para el desarrollo y evaluación de la estrategia</li> <li>• Establecer un control de estrategias y tomar las acciones correspondientes</li> <li>• Presentar de manera formal (oral y por escrito) el proyecto de integración final</li> </ul>
--	---

## 11.- FUENTES DE INFORMACIÓN

### Libros:

1. Fred R. David, (2008). Conceptos de Administración estratégica. Decimoprimer edición. México: Pearson Prentice Hall.
2. Jones, Gareth R. (2008) Teoría Organizacional y Cambio en las Organizaciones. México: Pearson Prentice Hall..
3. Jonhson, Gerry, Kevan Scholes.(2001) .Dirección estratégica. 5ta. Edición. España: Prentice Hall.
4. Kaplan, Robert S. David P. (Norton). (2004) Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. España: Gestión 2000.com.
5. Kaplan, Robert S. David P. Norton. (2004) Como utilizar el Cuadro de Mando Integral, para implantar y gestionar su estrategia. España: Gestión 2000.com.
6. Maqueda Lafuente, Javier.(1996). Cuadernos de dirección estratégica y planeación. Madrid: Díaz de santos.
7. Mintzberg, H.,Brian, Quinn, J., Ghoshal, S.(1988).El proceso estratégico. México:Prentice Hall.
8. Porter, Michael.(1985). Estrategia competitiva. México: CECSA.
9. Porter, Michael.(1987). Ventaja competitiva. México: CECSA.
10. Thompson, Arthur A. Jr. y A. J. Strickland III. (2008). Administración estratégica. Textos y casos. 15ª edición. México: Mc Graw Hill.
11. Wheelen Thomas L. J. David Hunger. Administración Estratégica y Política de Negocios. 10ª. Edición. México: Pearson: Prentice Hall.

### Fuentes electrónicas:

1. <http://www.scribd.com/doc/3365919/Hoshin-Kanri-PMI-Peru-Congreso-2007>
2. Yacuzzi, Enrique.(¿?). La gestión Hoshin: modelos, aplicaciones, características distintivas. En línea en: <http://www.cema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/316.pdf>
3. Alabart, Enric B. y Alabart, Joan Ramon. (2006). La gestión de la estrategia. En línea en: [http://webfacil.tinet.org/usuarios/ebrull/CdG-La\\_Gestion\\_de\\_la\\_Estrategia\\_20090308165637.pdf](http://webfacil.tinet.org/usuarios/ebrull/CdG-La_Gestion_de_la_Estrategia_20090308165637.pdf)

4. Betancourt José. Gestión Estratégica. Navegando hacia el cuarto paradigma. Edit. Eumedonet. <http://www.eumed.net/libros/2006/index.htm>

## **12.- PRÁCTICAS PROPUESTAS**

1. Elaborar un plan para llevar a cabo un modelo de gestión estratégica en una empresa.
2. Establecer la Misión, Visión y Valores de una empresa (PYME) de la región.
3. Realizar el análisis externo de la empresa seleccionada.
4. En base al análisis externo elaborar un diagnóstico del ambiente.
5. Realizar el análisis estratégico interno de la empresa PYME en cuestión.
6. Realizar un pronóstico del negocio utilizando la información del Análisis de la empresa.
7. Establecer objetivos a largo y corto plazo para la empresa elegida..
8. Diseñar y seleccionar estrategias adecuadas para la empresa elegida.
9. Realizar los ajustes al plan de acuerdo a las variables más importantes que hay que tomar en cuenta en la implantación.
10. Desarrollar, planes, programas y procedimientos para el ejercicio práctico que se ha venido desarrollando
11. Elaborar mapas estratégicos de la empresa en cuestión.
12. Precisar un sistema de evaluación en base a indicadores confiables que permitan atender las diversas contingencias que se presenten en el desarrollo del Plan Estratégico.
13. Aplicar el Cuadro de Mando Integral en desarrollo del Plan estratégico.
14. Presentar de manera formal (oral y por escrito) su Trabajo de integración final