

Administración Estratégica: Diseño e Impacto en las Organizaciones

Economía, Administración & Contaduría | Administración | para estudiantes universitarios | 16 semanas

Descripción del Curso

Este curso ofrece una formación integral en administración estratégica, centrada en el análisis, formulación, implementación y evaluación de estrategias organizacionales. Está diseñado para estudiantes universitarios que buscan comprender cómo las decisiones estratégicas influyen en el éxito y la sostenibilidad de las organizaciones en entornos competitivos y cambiantes.

El curso está dirigido a estudiantes de Economía, Administración y Contaduría interesados en adquirir competencias sólidas para diagnosticar el contexto empresarial, diseñar estrategias efectivas y evaluar sus resultados, considerando factores internos y externos que afectan a las organizaciones.

Se emplea un enfoque metodológico activo que combina exposiciones conceptuales, análisis de casos reales, trabajo colaborativo y uso de herramientas estratégicas para facilitar el aprendizaje significativo. Al finalizar, los estudiantes podrán aplicar el proceso de administración estratégica para apoyar la toma de decisiones efectivas y contribuir al desarrollo organizacional sostenible.

Objetivos Generales

- Comprender y explicar los conceptos fundamentales y el proceso de la administración estratégica en las organizaciones.
- Analizar el entorno competitivo y organizacional para identificar factores clave que afectan la estrategia.
- Diseñar estrategias viables y coherentes con los objetivos empresariales y su contexto.
- Implementar y controlar planes estratégicos utilizando herramientas adecuadas para asegurar su efectividad.
- Evaluar el impacto de la administración estratégica en la mejora del desempeño organizacional y su sostenibilidad.

Competencias

- Analizar el entorno interno y externo de las organizaciones para identificar oportunidades y amenazas estratégicas.
- Formular estrategias competitivas alineadas con los objetivos organizacionales y el contexto de mercado.
- Desarrollar planes de implementación estratégica que optimicen recursos y capacidades organizacionales.
- Evaluar y controlar la ejecución de estrategias mediante indicadores clave de desempeño.
- Aplicar herramientas y modelos de administración estratégica en la resolución de problemas empresariales.
- Comunicar de manera efectiva propuestas estratégicas sustentadas en análisis críticos y evidencias.

Requerimientos

- Conocimientos básicos de administración y economía empresarial.
- Acceso a recursos digitales para consulta de casos y bibliografía complementaria.
- Habilidad básica para análisis crítico y trabajo colaborativo.
- Software para presentaciones y análisis (por ejemplo, PowerPoint y hojas de cálculo).

Unidades del Curso

Unidad 1: Introducción a la Administración Estratégica

Objetivos de Aprendizaje

- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de definir los conceptos básicos de administración estratégica utilizando terminología adecuada y ejemplos organizacionales.
- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de describir la evolución histórica de la administración estratégica mediante un análisis comparativo de sus principales etapas.
- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de explicar la importancia de la administración estratégica en el contexto organizacional actual mediante la identificación de sus beneficios y desafíos.
- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de identificar los componentes clave del proceso de administración estratégica a través del análisis de casos prácticos.

Contenidos Temáticos

1. Conceptos Básicos de Administración Estratégica

- **Definición y Terminología Clave:** Se abordará la definición de administración estratégica, su propósito y alcance dentro de las organizaciones. Se explicarán términos fundamentales como estrategia, visión, misión, objetivos, análisis interno y externo.
- **Ejemplos Organizacionales:** Presentación de ejemplos concretos de empresas que han aplicado la administración estratégica, destacando cómo estos conceptos se manifiestan en la práctica, por ejemplo, Apple, Toyota o empresas locales.

2. Evolución Histórica de la Administración Estratégica

- **Etapas Clásicas:** Introducción a los orígenes de la administración estratégica en la primera mitad del siglo XX, enfatizando el enfoque en la planificación formal y la administración científica.
- **Etapas de Diseño y Planeación Estratégica:** Análisis del desarrollo de modelos formales de planeación estratégica, incluyendo la contribución de autores como Chandler y Ansoff.
- **Etapas de la Competencia y Posicionamiento:** Estudio del enfoque en la ventaja competitiva y el posicionamiento, destacando a Michael Porter y su aportación de las cinco fuerzas y estrategias genéricas.

- **Etapas Contemporáneas:** Descripción de la administración estratégica actual, con énfasis en la gestión del cambio, la innovación, la gestión del conocimiento y la estrategia dinámica.
- **Análisis Comparativo:** Comparación de las diferentes etapas, identificando sus características, ventajas, limitaciones y contexto histórico.

3. Importancia de la Administración Estratégica en el Contexto Organizacional Actual

- **Beneficios de la Administración Estratégica:** Se explicarán los beneficios como la mejora en la toma de decisiones, anticipación a cambios del entorno, alineación organizacional y ventaja competitiva sostenible.
- **Desafíos y Obstáculos:** Identificación de los principales desafíos que enfrentan las organizaciones para implementar la administración estratégica, tales como resistencia al cambio, incertidumbre del entorno y limitaciones de recursos.
- **Contexto Actual:** Análisis del entorno global, tecnológico y competitivo actual que influye en la necesidad y evolución de la administración estratégica.

4. Componentes Clave del Proceso de Administración Estratégica

- **Análisis Estratégico:** Descripción del análisis externo (entorno, competidores, mercado) y análisis interno (recursos, capacidades, cadena de valor).
- **Formulación de Estrategias:** Explicación de la definición de la misión, visión, objetivos estratégicos y estrategias corporativas, de negocio y funcionales.
- **Implementación Estratégica:** Revisión de la asignación de recursos, estructura organizacional, liderazgo y cultura organizacional para llevar a la práctica las estrategias diseñadas.
- **Evaluación y Control Estratégico:** Presentación de mecanismos para medir el desempeño, retroalimentación y ajuste de estrategias.
- **Análisis de Casos Prácticos:** Aplicación de los componentes a través del estudio de casos empresariales reales o simulados para identificar cada etapa del proceso estratégico.

Actividades

Actividad 1: Definición y Ejemplificación de Conceptos Básicos

Objetivo: Definir los conceptos básicos de administración estratégica utilizando terminología adecuada y ejemplos organizacionales.

Descripción:

- El docente presenta una breve explicación teórica sobre conceptos básicos.
- Los estudiantes, en parejas, seleccionan una empresa conocida y buscan información relevante sobre su estrategia.
- Cada pareja redacta una definición de administración estratégica aplicándola a esa empresa, identificando misión, visión y objetivos.
- Se realiza una puesta en común para discutir las definiciones y ejemplos encontrados.

Organización: Parejas

Producto esperado: Documento breve con definición aplicada y ejemplos organizacionales.

Duración estimada: 1 hora

Actividad 2: Línea del Tiempo y Análisis Comparativo de la Evolución Histórica

Objetivo: Describir la evolución histórica de la administración estratégica mediante un análisis comparativo de sus principales etapas.

Descripción:

- El docente explica las principales etapas históricas de la administración estratégica.
- En grupos de cuatro, los estudiantes elaboran una línea del tiempo gráfica que incluya las etapas, sus características y autores principales.
- Los grupos preparan un cuadro comparativo resaltando ventajas, limitaciones y contexto de cada etapa.
- Presentan sus trabajos al grupo para discusión y retroalimentación.

Organización: Grupos de cuatro

Producto esperado: Línea del tiempo y cuadro comparativo impresos o digitales.

Duración estimada: 2 horas

Actividad 3: Debate sobre la Importancia y Desafíos de la Administración Estratégica

Objetivo: Explicar la importancia de la administración estratégica en el contexto organizacional actual mediante la identificación de sus beneficios y desafíos.

Descripción:

- El docente expone los beneficios y desafíos de la administración estratégica en el contexto actual.
- Se divide la clase en dos grupos: uno defenderá la importancia y beneficios, el otro expondrá los desafíos y dificultades.
- Cada grupo prepara argumentos basados en lecturas y ejemplos.
- Se realiza un debate estructurado y al final se hace un resumen conjunto con conclusiones clave.

Organización: Grupos grandes

Producto esperado: Listado de argumentos y conclusiones del debate.

Duración estimada: 1.5 horas

Actividad 4: Análisis de Caso Práctico para Identificar Componentes del Proceso Estratégico

Objetivo: Identificar los componentes clave del proceso de administración estratégica a través del análisis de casos prácticos.

Descripción:

- El docente entrega un caso empresarial real o simulado que incluya información sobre análisis, formulación, implementación y evaluación estratégica.

- En grupos pequeños, los estudiantes analizan el caso y extraen cada componente del proceso estratégico.
- Preparan un informe que detalle cómo se aplican los componentes y recomendaciones para mejorar el proceso.
- Se comparte el informe con el grupo para discusión y retroalimentación.

Organización: Grupos pequeños (3-4 estudiantes)

Producto esperado: Informe de análisis del caso con identificación de componentes y recomendaciones.

Duración estimada: 2 horas

Evaluación

Evaluación Diagnóstica

Qué se evalúa: Conocimientos previos sobre administración estratégica y familiaridad con conceptos básicos.

Cómo se evalúa: Cuestionario breve con preguntas abiertas y de opción múltiple.

Instrumento sugerido: Test en línea o papel con 10 preguntas relacionadas con definición, importancia y componentes.

Evaluación Formativa

Qué se evalúa: Progreso en la comprensión de conceptos, análisis histórico, importancia y aplicación práctica.

Cómo se evalúa: Revisión continua de productos de actividades (definiciones, línea del tiempo, debate, análisis de casos) con retroalimentación oral y escrita.

Instrumento sugerido: Rúbricas de evaluación para actividades grupales e individuales, participación en debates y calidad de informes.

Evaluación Sumativa

Qué se evalúa: Dominio integral de los conceptos básicos, evolución histórica, importancia y componentes clave del proceso estratégico.

Cómo se evalúa: Examen escrito que incluya preguntas teóricas y análisis de un caso práctico para identificar componentes estratégicos.

Instrumento sugerido: Examen con preguntas de desarrollo, análisis comparativo y aplicación práctica.

Unidad 2: Análisis del Entorno Externo

Objetivos de Aprendizaje

- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de identificar y describir las principales herramientas utilizadas para analizar el entorno externo, como el análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter.
- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de evaluar oportunidades y amenazas en el entorno competitivo y macroeconómico mediante la aplicación de técnicas de análisis estratégico.

- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de interpretar datos del entorno externo para determinar su impacto en la formulación de estrategias organizacionales.
- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de elaborar un diagnóstico del entorno externo que sustente la toma de decisiones estratégicas en una organización.

Contenidos Temáticos

Análisis del Entorno Externo

- **Introducción al análisis del entorno externo**

- Definición y relevancia del entorno externo en la administración estratégica.
- Diferenciación entre entorno externo e interno.
- Impacto del entorno externo en la formulación de estrategias.

- **Herramientas para analizar el entorno externo**

- **Análisis PESTEL**

- Descripción general del modelo PESTEL: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.
- Importancia de cada factor y ejemplos aplicados a diferentes sectores.
- Metodología para recopilar y analizar información en cada dimensión.

- **Las Cinco Fuerzas de Porter**

- Identificación y definición de las cinco fuerzas: rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de clientes y amenaza de productos sustitutos.
- Cómo evaluar la intensidad y el impacto de cada fuerza en la industria.
- Aplicación práctica para detectar oportunidades y amenazas competitivas.

- **Otras herramientas complementarias**

- Análisis de tendencias macroeconómicas y su influencia en la industria.
- Mapas de stakeholders y análisis de influencia.
- Análisis sectorial y benchmarking competitivo.

- **Evaluación de oportunidades y amenazas**

- Definición y diferenciación entre oportunidad y amenaza en el contexto estratégico.
- Uso integrado de PESTEL y las cinco fuerzas para identificar oportunidades y amenazas.
- Ejemplos y casos prácticos para reconocer situaciones reales del entorno.

- **Interpretación del impacto del entorno externo en la estrategia organizacional**

- Relación entre análisis del entorno y formulación estratégica.
- Cómo traducir datos del entorno externo en decisiones estratégicas concretas.
- Riesgos y oportunidades derivados del entorno externo y su gestión estratégica.

- **Elaboración de un diagnóstico del entorno externo**

- Componentes clave de un diagnóstico estratégico del entorno externo.
- Metodología para organizar y presentar el diagnóstico.
- Uso del diagnóstico para fundamentar la toma de decisiones estratégicas.
- Formato y estructura recomendada para un informe diagnóstico.

Actividades

Actividad 1: Mapeo PESTEL de un sector económico

Objetivo: Identificar y describir las principales dimensiones del entorno externo mediante el análisis PESTEL.

Descripción:

- El docente asigna un sector económico específico (ej. sector tecnológico, agrícola, automotriz).
- Los estudiantes investigan información actualizada relacionada con cada factor PESTEL para el sector asignado.
- En equipo, elaboran un cuadro o mapa que resuma las variables de cada factor.
- Discuten cómo cada elemento puede afectar positiva o negativamente al sector.

Organización: Grupos de 3-4 estudiantes.

Producto esperado: Mapa PESTEL visual y presentación breve del análisis.

Duración estimada: 2 horas (1 hora investigación y 1 hora presentación/discusión).

Actividad 2: Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter en una industria

Objetivo: Evaluar oportunidades y amenazas del entorno competitivo usando las cinco fuerzas de Porter.

Descripción:

- Se asigna o eligen industrias reales para análisis (ej. telecomunicaciones, retail, banca).
- Los estudiantes identifican y describen cada fuerza competitiva en la industria.
- Analizan cuál es la fuerza más fuerte y cuál la más débil y sus implicaciones.
- Discuten estrategias que la empresa podría adoptar para aprovechar oportunidades o mitigar amenazas detectadas.

Organización: Parejas o grupos pequeños (2-3 estudiantes).

Producto esperado: Informe escrito o presentación con diagnóstico de las cinco fuerzas y recomendaciones estratégicas.

Duración estimada: 2 horas.

Actividad 3: Interpretación y diagnóstico final del entorno externo

Objetivo: Elaborar un diagnóstico integrado que sustente la toma de decisiones estratégicas.

Descripción:

- Los estudiantes integran la información obtenida de las actividades previas (PESTEL y cinco fuerzas).

- Identifican y clasifican las oportunidades y amenazas clave.
- Elaboran un documento diagnóstico que explique el impacto del entorno externo en la organización o sector seleccionado.
- Presentan conclusiones y recomendaciones estratégicas basadas en su diagnóstico.

Organización: Individual o en grupos pequeños.

Producto esperado: Informe diagnóstico final y presentación oral.

Duración estimada: 3 horas.

Actividad 4: Debate y análisis crítico de casos reales

Objetivo: Interpretar datos del entorno externo y evaluar su impacto en decisiones estratégicas reales.

Descripción:

- El docente presenta uno o dos casos reales de empresas que enfrentaron cambios significativos en su entorno externo.
- Los estudiantes analizan los factores externos involucrados y cómo la empresa respondió estratégicamente.
- Se realiza un debate estructurado donde se discuten las decisiones tomadas y posibles alternativas.

Organización: Grupos grandes o clase completa.

Producto esperado: Participación activa en debate y entrega de un resumen crítico escrito.

Duración estimada: 1.5 horas.

Evaluación

Evaluación diagnóstica

Qué se evalúa: Conocimientos previos sobre el entorno externo y herramientas básicas de análisis estratégico.

Cómo se evalúa: Cuestionario de opción múltiple y preguntas abiertas breves.

Instrumento sugerido: Test digital o impreso al inicio de la unidad con preguntas sobre definiciones y conceptos básicos de PESTEL y las cinco fuerzas.

Evaluación formativa

Qué se evalúa: Desarrollo de habilidades para aplicar las herramientas de análisis y capacidad de interpretación del entorno externo.

Cómo se evalúa: Revisión continua y retroalimentación de las actividades prácticas (mapa PESTEL, análisis de cinco fuerzas, participación en debates).

Instrumento sugerido: Rúbricas de desempeño para cada actividad, observación directa y retroalimentación escrita.

Evaluación sumativa

Qué se evalúa: Capacidad para elaborar un diagnóstico integral del entorno externo y sustentar decisiones estratégicas.

Cómo se evalúa: Evaluación del informe diagnóstico final y presentación oral, considerando claridad, profundidad, uso adecuado de herramientas y recomendaciones estratégicas.

Instrumento sugerido: Rúbrica detallada que contemple análisis, síntesis, argumentación, presentación y aplicación práctica.

Unidad 3: Análisis del Entorno Interno

Objetivos de Aprendizaje

- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de identificar y describir los recursos tangibles e intangibles de una organización utilizando matrices de análisis interno.
- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de evaluar las capacidades organizacionales mediante el análisis de procesos y competencias clave para determinar fortalezas y debilidades.
- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de aplicar herramientas de diagnóstico interno, como el análisis VRIO, para valorar la sostenibilidad de las ventajas competitivas.
- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de sintetizar los resultados del análisis del entorno interno para elaborar un informe que apoye la toma de decisiones estratégicas.

Contenidos Temáticos

Análisis del Entorno Interno

- **Introducción al Análisis del Entorno Interno**

Conceptualización del entorno interno de la organización y su importancia en la formulación estratégica. Relación con el análisis externo y el posicionamiento competitivo.

- **Recursos Organizacionales**

Identificación y clasificación de recursos tangibles e intangibles. Importancia estratégica de los recursos dentro de la organización.

- **Recursos Tangibles:** activos físicos, financieros y tecnológicos.
- **Recursos Intangibles:** marca, reputación, propiedad intelectual, capital humano, cultura organizacional.
- **Matrices de Análisis Interno:** Matriz de Recursos y Matriz FODA / DOFA para identificar y clasificar recursos.

- **Capacidades Organizacionales**

Definición y evaluación de capacidades; análisis de procesos y su contribución a la ventaja competitiva.

- **Procesos Organizacionales:** análisis de actividades clave, sistemas y rutinas.
- **Competencias Clave:** identificación y evaluación de habilidades y conocimientos que diferencian a la organización.
- **Determinación de Fortalezas y Debilidades:** a partir del análisis de capacidades y competencias.

- **Herramientas de Diagnóstico Interno: Análisis VRIO**

Aplicación del análisis VRIO para evaluar recursos y capacidades en términos de Valor, Rareza, Imitabilidad y Organización.

- **Elementos del Análisis VRIO:** definición y criterios para cada componente.
- **Evaluación de la Sostenibilidad de las Ventajas Competitivas:** cómo determinar qué recursos y capacidades generan ventaja sostenida.
- **Casos prácticos de análisis VRIO aplicado a diferentes tipos de organizaciones.**
- **Síntesis y Elaboración de Informes de Diagnóstico Interno**

Integración de los resultados del análisis de recursos, capacidades y VRIO para apoyar la toma de decisiones estratégicas.

 - **Estructura del informe:** resumen ejecutivo, análisis, conclusiones y recomendaciones.
 - **Presentación de resultados:** uso de tablas, matrices y gráficos para comunicar hallazgos.
 - **Implicaciones estratégicas:** cómo utilizar el diagnóstico interno para definir estrategias organizacionales.

Actividades

Inventario de Recursos Tangibles e Intangibles

Objetivo: Identificar y describir recursos tangibles e intangibles utilizando matrices de análisis interno.

Descripción:

- El docente asigna a cada estudiante o grupo una organización real o ficticia.
- Los estudiantes recopilan información sobre los recursos tangibles e intangibles disponibles en la organización.
- Utilizan una matriz de recursos para clasificarlos y describir su relevancia estratégica.
- Discuten en plenaria las diferencias y similitudes entre organizaciones.

Organización: grupos de 3-4 estudiantes

Producto esperado: matriz de recursos clasificados con descripción y análisis breve.

Duración estimada: 2 horas

Análisis de Capacidades y Competencias Clave

Objetivo: Evaluar capacidades organizacionales a través del análisis de procesos y competencias clave para identificar fortalezas y debilidades.

Descripción:

- Se presenta un caso de estudio con información detallada sobre procesos y competencias.
- Los estudiantes analizan los procesos principales para identificar competencias clave.
- Elaboran un listado de fortalezas y debilidades basado en el análisis.
- Discuten posibles mejoras o estrategias para aprovechar fortalezas y mitigar debilidades.

Organización: parejas o grupos pequeños

Producto esperado: informe corto con identificación de competencias, fortalezas y debilidades.

Duración estimada: 2 horas

Aplicación Práctica del Análisis VRIO

Objetivo: Aplicar el análisis VRIO para valorar la sostenibilidad de las ventajas competitivas de recursos y capacidades.

Descripción:

- Se proporciona a los estudiantes una lista de recursos y capacidades específicas de una organización.
- Aplican el marco VRIO para cada recurso/capacidad, evaluando cada criterio (Valor, Rareza, Imitabilidad, Organización).
- Discuten en grupo los resultados y elaboran conclusiones sobre qué recursos generan ventajas sostenibles.

Organización: grupos de 4 estudiantes

Producto esperado: tabla VRIO con evaluación y conclusiones escritas.

Duración estimada: 2 horas

Elaboración de Informe de Diagnóstico Interno

Objetivo: Sintetizar resultados del análisis interno para elaborar un informe que apoye la toma de decisiones estratégicas.

Descripción:

- Los estudiantes integran los resultados de las actividades previas (recursos, capacidades, VRIO) en un documento único.
- Desarrollan un informe estructurado con resumen ejecutivo, análisis detallado y recomendaciones estratégicas.
- Presentan su informe ante el grupo para recibir retroalimentación y sugerencias.

Organización: individual o grupos pequeños

Producto esperado: informe de diagnóstico interno completo y presentación oral breve.

Duración estimada: 3 horas

Evaluación

Evaluación Diagnóstica

Qué se evalúa: Conocimientos previos sobre recursos, capacidades y análisis interno básico.

Cómo se evalúa: Cuestionario de opción múltiple y preguntas cortas sobre conceptos fundamentales.

Instrumento sugerido: Test en línea o papel con 10-15 preguntas, aplicado al inicio de la unidad.

Evaluación Formativa

Qué se evalúa: Progreso en la identificación de recursos, análisis de competencias y aplicación del análisis VRIO.

Cómo se evalúa: Revisión de matrices, reportes parciales y participación en discusiones y actividades grupales.

Instrumento sugerido: Rúbricas para evaluar calidad de matrices y análisis; observación directa y feedback en clase.

Evaluación Sumativa

Qué se evalúa: Capacidad para integrar y sintetizar el análisis interno en un informe que apoye decisiones estratégicas.

Cómo se evalúa: Calificación del informe final y presentación oral, considerando claridad, profundidad y aplicabilidad.

Instrumento sugerido: Rúbrica detallada que evalúe contenido, estructura, argumentación y presentación oral.

Unidad 4: Formulación de Estrategias Corporativas

Objetivos de Aprendizaje

- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de analizar diferentes tipos de estrategias corporativas considerando el portafolio de negocios para identificar opciones de diversificación adecuadas.
- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de evaluar herramientas y modelos para la formulación de estrategias corporativas en función del contexto organizacional y competitivo.
- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de diseñar propuestas de estrategias corporativas que alineen los objetivos empresariales con las oportunidades de crecimiento y diversificación.
- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de comparar y seleccionar estrategias de diversificación basadas en criterios de viabilidad y coherencia con la misión y visión de la organización.

Contenidos Temáticos

1. Introducción a las Estrategias Corporativas

- **Definición y alcance de la estrategia corporativa:** Conceptualización de la estrategia a nivel corporativo y su diferencia con las estrategias a nivel de negocio y funcional.
- **Importancia del diseño estratégico a nivel corporativo:** Cómo influye en la dirección general, crecimiento y sostenibilidad de la organización.
- **Relación entre misión, visión y estrategia corporativa:** Alineación estratégica para garantizar coherencia organizacional.

2. Tipos de Estrategias Corporativas

- **Estrategias de crecimiento:** Crecimiento interno, externo y diversificación.
- **Estrategias de estabilidad y mantenimiento:** Cuándo y cómo aplicarlas.
- **Estrategias de reducción o retracción:** Desinversión, liquidación y reestructuración.
- **Opciones de diversificación:** Diversificación relacionada y no relacionada; ventajas y riesgos.

3. Análisis del Portafolio de Negocios

- **Concepto y objetivos del análisis de portafolio:** Evaluar la combinación de negocios para optimizar recursos y oportunidades.
- **Herramientas y modelos para el análisis del portafolio:**
 - Matriz BCG (Boston Consulting Group)
 - Matriz GE/McKinsey
 - Matriz ADL (Arthur D. Little)
- **Interpretación de resultados y toma de decisiones:** Identificación de unidades estratégicas de negocio (UEN) para inversión, mantenimiento o desinversión.

4. Herramientas y Modelos para la Formulación de Estrategias Corporativas

- **Análisis interno y externo:** FODA a nivel corporativo.
- **Análisis de competitividad y posicionamiento:** Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter aplicado a la cartera de negocios.
- **Modelos de creación de valor y sinergias:** Evaluación de sinergias entre unidades para la diversificación eficiente.
- **Evaluación financiera y estratégica:** Indicadores clave para validar la viabilidad de opciones estratégicas.

5. Diseño y Propuesta de Estrategias Corporativas

- **Proceso de formulación estratégica:** Diagnóstico, generación de alternativas, evaluación y selección.
- **Formulación de propuestas estratégicas:** Cómo articular objetivos empresariales con oportunidades de mercado y capacidades internas.
- **Coherencia con la misión y visión:** Validación de la alineación estratégica.
- **Consideraciones éticas y sostenibles en la formulación estratégica.**

6. Evaluación y Selección de Estrategias de Diversificación

- **Criterios de viabilidad:** Recursos, capacidades, riesgo y rentabilidad esperada.
- **Evaluación de coherencia estratégica:** Compatibilidad con misión, visión y valores organizacionales.
- **Métodos para comparar alternativas:** Análisis multicriterio, matrices de decisión y simulaciones.
- **Casos prácticos y ejemplos de diversificación exitosa y fallida.**

Actividades

Actividad 1: Análisis del Portafolio de Negocios de una Empresa Real

Objetivo: Analizar diferentes tipos de estrategias corporativas considerando el portafolio de negocios para identificar opciones de diversificación adecuadas.

Descripción:

- Seleccionar una empresa real con múltiples unidades de negocio.

- Investigar y recopilar información relevante sobre cada unidad (participación en el mercado, crecimiento, rentabilidad).
- Aplicar la Matriz BCG para clasificar las unidades en Estrella, Vaca Lechera, Interrogante o Perro.
- Discutir en grupo las posibles estrategias para cada unidad según su posición en la matriz.

Organización: Grupos de 4 estudiantes.

Producto esperado: Informe con análisis del portafolio y recomendaciones estratégicas para diversificación o mantenimiento.

Duración estimada: 2 horas.

Actividad 2: Evaluación de Herramientas para la Formulación Estratégica

Objetivo: Evaluar herramientas y modelos para la formulación de estrategias corporativas en función del contexto organizacional y competitivo.

Descripción:

- Presentar casos breves con contextos organizacionales distintos.
- Asignar a cada estudiante una herramienta o modelo (FODA, Cinco Fuerzas, Matriz GE).
- Analizar el caso asignado aplicando la herramienta y presentar los resultados.
- Debatir en plenaria sobre la utilidad y limitaciones de cada herramienta en los diferentes contextos.

Organización: Individual y plenaria.

Producto esperado: Presentación breve y participación en debate.

Duración estimada: 1.5 horas.

Actividad 3: Diseño de Propuesta Estratégica Corporativa

Objetivo: Diseñar propuestas de estrategias corporativas que alineen los objetivos empresariales con las oportunidades de crecimiento y diversificación.

Descripción:

- En grupos, elegir una empresa ficticia o real con información básica.
- Realizar un análisis rápido del entorno y capacidades internas.
- Formular una propuesta estratégica corporativa que incluya objetivos claros y opciones de diversificación.
- Justificar la coherencia con misión y visión.
- Presentar la propuesta ante el grupo para retroalimentación.

Organización: Grupos de 3-4 estudiantes.

Producto esperado: Documento con propuesta estratégica y presentación oral.

Duración estimada: 3 horas.

Actividad 4: Comparación y Selección de Estrategias de Diversificación

Objetivo: Comparar y seleccionar estrategias de diversificación basadas en criterios de viabilidad y coherencia con la misión y visión de la organización.

Descripción:

- Recibir varias alternativas de diversificación para una empresa dada.
- Aplicar criterios de evaluación (viabilidad financiera, alineación estratégica, riesgo) mediante una matriz de decisión.
- Discutir en grupo las ventajas y desventajas de cada alternativa.
- Seleccionar la estrategia más adecuada y justificar la elección.

Organización: Grupos de 3 estudiantes.

Producto esperado: Matriz de decisión completada y un breve informe justificando la selección.

Duración estimada: 2 horas.

Evaluación

Evaluación Diagnóstica

Qué se evalúa: Conocimientos previos sobre estrategia corporativa, tipos de estrategias y análisis de portafolio.

Cómo se evalúa: Cuestionario diagnóstico con preguntas de opción múltiple y preguntas abiertas.

Instrumento sugerido: Prueba escrita o cuestionario digital breve (20 minutos).

Evaluación Formativa

Qué se evalúa: Procesos de aplicación de herramientas, análisis crítico y participación en actividades colaborativas.

Cómo se evalúa: Observación durante actividades, revisión de productos parciales (análisis de portafolio, presentaciones, matrices de decisión).

Instrumento sugerido: Rúbrica de evaluación para actividades grupales e individuales, retroalimentación continua.

Evaluación Sumativa

Qué se evalúa: Capacidad para diseñar, comparar y seleccionar estrategias corporativas alineadas con la misión y visión, integrando análisis de portafolio y herramientas estratégicas.

Cómo se evalúa: Proyecto final que incluya un diagnóstico estratégico, propuesta corporativa y matriz de decisión para selección de estrategia de diversificación.

Instrumento sugerido: Rúbrica detallada que considere análisis, coherencia, creatividad, argumentación y presentación escrita y oral.

Unidad 5: Estrategias Competitivas de Negocio

Objetivos de Aprendizaje

- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de analizar diferentes tipos de estrategias competitivas para identificar sus características y aplicabilidad en mercados específicos.
- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de evaluar el entorno competitivo de una organización para determinar factores clave que influyen en la formulación de estrategias de negocio.
- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de diseñar estrategias competitivas coherentes con los objetivos organizacionales y el contexto del mercado utilizando herramientas de diagnóstico estratégico.
- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de comparar y contrastar estrategias de diferenciación, liderazgo en costos y enfoque para seleccionar la más adecuada según la posición competitiva de la empresa.
- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de justificar la elección de una estrategia competitiva mediante el análisis de su impacto potencial en la ventaja competitiva y sostenibilidad organizacional.

Contenidos Temáticos

1. Introducción a las Estrategias Competitivas de Negocio

- Definición y relevancia de las estrategias competitivas en la administración estratégica.
- Relación entre estrategia competitiva y ventaja competitiva sostenible.
- Visión general de los tipos principales de estrategias competitivas.

2. Análisis de Tipos de Estrategias Competitivas

- Estrategia de liderazgo en costos:
 - Características principales.
 - Ventajas y riesgos.
 - Aplicabilidad en diferentes mercados.
- Estrategia de diferenciación:
 - Elementos que generan diferenciación.
 - Beneficios y desafíos.
 - Casos de éxito y sectores aplicables.
- Estrategia de enfoque (segmentación de mercado):
 - Enfoque en nichos o segmentos específicos.
 - Estrategia de liderazgo en costos vs diferenciación dentro del enfoque.
 - Condiciones para su efectividad.
- Estrategias híbridas y emergentes:
 - Combinación de enfoques tradicionales.
 - Estrategias innovadoras y adaptativas.

3. Evaluación del Entorno Competitivo

- Análisis del entorno externo:
 - Modelo de las cinco fuerzas de Porter.
 - Factores macroeconómicos y sectoriales.
 - Análisis de competidores directos e indirectos.
- Análisis interno:
 - Recursos y capacidades organizacionales.
 - Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).
- Determinación de factores clave que influyen en la formulación estratégica.

4. Diseño de Estrategias Competitivas Coherentes

- Integración de objetivos organizacionales y análisis del entorno para la formulación estratégica.
- Herramientas de diagnóstico estratégico:
 - Matriz de Ansoff.
 - Matriz BCG.
 - Cadena de valor de Porter.
- Proceso para diseñar estrategias competitivas adaptadas al contexto de mercado.

5. Comparación y Selección de Estrategias Competitivas

- Criterios para comparar estrategias de diferenciación, liderazgo en costos y enfoque.
- Ventajas comparativas y limitaciones de cada estrategia.
- Relación entre posición competitiva de la empresa y selección estratégica.

6. Justificación y Evaluación del Impacto de la Estrategia

- Análisis del impacto potencial en la ventaja competitiva.
- Evaluación de la sostenibilidad organizacional a largo plazo.
- Formulación de argumentos para justificar la elección estratégica ante stakeholders.

Actividades

Actividad 1: Análisis de Estrategias Competitivas en Casos Reales

Objetivo: Analizar diferentes tipos de estrategias competitivas para identificar sus características y aplicabilidad en mercados específicos.

Descripción:

- Se proporcionarán casos de empresas reconocidas con distintas estrategias competitivas.
- Los estudiantes, en grupos, identificarán la estrategia competitiva aplicada en cada caso.
- Deberán argumentar por qué esa estrategia es pertinente para el mercado y contexto de la empresa.

- Finalmente, presentarán un resumen de su análisis al resto del grupo.

Organización: Grupos de 4-5 estudiantes.

Producto esperado: Informe grupal con análisis y presentación corta.

Duración estimada: 2 horas.

Actividad 2: Diagnóstico del Entorno Competitivo de una Empresa Local

Objetivo: Evaluar el entorno competitivo de una organización para determinar factores clave que influyen en la formulación de estrategias de negocio.

Descripción:

- Cada estudiante elegirá una empresa local o PYME.
- Realizará un análisis externo utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter.
- Complementará con un análisis interno basado en recursos y capacidades.
- Identificará factores clave que deben considerarse en la formulación estratégica de la empresa.
- Elaborará un reporte escrito con conclusiones.

Organización: Individual.

Producto esperado: Reporte escrito de diagnóstico estratégico.

Duración estimada: 3 horas.

Actividad 3: Taller de Diseño y Selección de Estrategias Competitivas

Objetivo: Diseñar estrategias competitivas coherentes con los objetivos organizacionales y el contexto del mercado utilizando herramientas de diagnóstico estratégico, y comparar las alternativas para seleccionar la más adecuada.

Descripción:

- En grupos, se les asignará un perfil organizacional ficticio con información sobre objetivos, recursos y entorno.
- Utilizando matrices como Ansoff y BCG, diseñarán al menos dos estrategias competitivas diferentes.
- Compararán las estrategias propuestas, evaluando ventajas, riesgos y adecuación a la posición competitiva.
- Prepararán un informe y una presentación para justificar la estrategia seleccionada.

Organización: Grupos de 4 estudiantes.

Producto esperado: Informe y presentación de estrategia seleccionada con justificación.

Duración estimada: 4 horas.

Actividad 4: Debate sobre la Sostenibilidad de Estrategias Competitivas

Objetivo: Justificar la elección de una estrategia competitiva mediante el análisis de su impacto potencial en la ventaja competitiva y sostenibilidad organizacional.

Descripción:

- Se dividirá la clase en dos equipos con posturas opuestas sobre la sostenibilidad de estrategias basadas en liderazgo en costos vs diferenciación.
- Cada equipo preparará argumentos basados en teorías, casos y análisis previos.
- Realizarán un debate estructurado, moderado por el docente.
- Al finalizar, se realizará una reflexión grupal para consolidar aprendizajes.

Organización: Equipos de debate (grupos grandes).

Producto esperado: Participación activa en debate y reflexión escrita individual posterior.

Duración estimada: 2 horas.

Evaluación

Evaluación Diagnóstica

Qué se evalúa: Conocimientos previos sobre tipos de estrategias competitivas y comprensión básica del entorno competitivo.

Cómo se evalúa: Cuestionario breve con preguntas de opción múltiple y respuesta corta.

Instrumento sugerido: Prueba en línea o papel con 10 preguntas, aplicada al inicio de la unidad.

Evaluación Formativa

Qué se evalúa: Progreso en análisis, diseño y justificación de estrategias competitivas durante el desarrollo de actividades.

Cómo se evalúa: Revisión de informes parciales, participación en debates y presentaciones grupales.

Instrumento sugerido: Rúbricas de evaluación para informes y presentaciones, lista de cotejo para participación en actividades.

Evaluación Sumativa

Qué se evalúa: Capacidad para analizar, diseñar, comparar y justificar estrategias competitivas de forma integrada y coherente.

Cómo se evalúa: Examen escrito o trabajo integrador que incluya análisis de un caso real o simulado, diseño estratégico y justificación fundamentada.

Instrumento sugerido: Examen final con preguntas de desarrollo y/o proyecto escrito con rúbrica detallada que valore cada objetivo de la unidad.

Unidad 6: Estrategias Funcionales

Objetivos de Aprendizaje

- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de analizar las principales funciones organizacionales (marketing, producción, finanzas y recursos humanos) para identificar cómo contribuyen al logro de la estrategia general.

- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de diseñar estrategias funcionales coherentes con los objetivos estratégicos de la organización, aplicando herramientas específicas para cada área funcional.
- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de evaluar la alineación y el impacto de las estrategias funcionales en la competitividad y sostenibilidad organizacional mediante el uso de indicadores clave de desempeño.
- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de integrar estrategias funcionales en un plan estratégico global, justificando las decisiones tomadas en función del análisis del entorno interno y externo.

Contenidos Temáticos

Estrategias Funcionales en la Administración Estratégica

• Introducción a las Estrategias Funcionales

- Concepto y definición de estrategias funcionales
- Importancia de las funciones organizacionales en la estrategia general
- Relación entre estrategia corporativa, estrategia de negocio y estrategia funcional

• Análisis de las Principales Funciones Organizacionales

- Función de Marketing: objetivos, roles y contribución estratégica
- Función de Producción y Operaciones: diseño, planificación y control
- Función Financiera: gestión de recursos, inversión y financiamiento
- Función de Recursos Humanos: atracción, desarrollo y retención del talento
- Interrelación entre las funciones para el logro de objetivos organizacionales

• Diseño de Estrategias Funcionales Coherentes con la Estrategia General

- Herramientas para el diseño de estrategias en marketing (segmentación, posicionamiento, mezcla de marketing)
- Herramientas para la estrategia de producción (lean manufacturing, gestión de calidad, tecnología)
- Herramientas financieras (análisis costo-beneficio, presupuestación, gestión de riesgos financieros)
- Estrategias en recursos humanos (planificación de la fuerza laboral, capacitación, motivación y cultura organizacional)
- Integración y coherencia entre las estrategias funcionales y la estrategia general

• Evaluación del Impacto y Alineación de las Estrategias Funcionales

- Indicadores clave de desempeño (KPIs) para cada área funcional
- Métodos para evaluar la alineación estratégica funcional
- Impacto de las estrategias funcionales en la competitividad organizacional
- Sostenibilidad organizacional y su relación con las estrategias funcionales

• Integración de Estrategias Funcionales en un Plan Estratégico Global

- Análisis del entorno interno y externo para la integración estratégica
- Construcción del plan estratégico global basado en la integración funcional
- Justificación y presentación de decisiones estratégicas funcionales
- Casos prácticos de integración exitosa de estrategias funcionales

Actividades

Análisis de Funciones Organizacionales

Objetivo: Analizar las principales funciones organizacionales para identificar su contribución a la estrategia general.

Descripción:

- Los estudiantes recibirán un caso de estudio de una empresa ficticia o real.
- En grupos, identificarán las funciones clave (marketing, producción, finanzas, recursos humanos) y describirán cómo cada una contribuye a la estrategia global de la empresa.
- Presentarán un informe con análisis y conclusiones.

Organización: Grupos de 4-5 estudiantes

Producto esperado: Informe escrito y presentación oral breve.

Duración estimada: 2 horas

Diseño de Estrategias Funcionales

Objetivo: Diseñar estrategias funcionales coherentes con objetivos estratégicos, aplicando herramientas específicas.

Descripción:

- Cada grupo seleccionará una función organizacional para diseñar una estrategia funcional específica, utilizando las herramientas correspondientes (por ejemplo, segmentación para marketing, lean manufacturing para producción).
- El grupo deberá justificar cómo la estrategia propuesta apoya los objetivos estratégicos generales de la organización.
- El diseño se presentará en formato presentación y documento de estrategia.

Organización: Grupos de 3-4 estudiantes

Producto esperado: Documento de estrategia funcional y presentación.

Duración estimada: 3 horas

Evaluación de Alineación y Uso de Indicadores Clave

Objetivo: Evaluar la alineación y el impacto de las estrategias funcionales mediante indicadores clave de desempeño.

Descripción:

- Se proporcionará un conjunto de indicadores de desempeño para cada área funcional.

- Los estudiantes, en parejas, analizarán datos simulados o reales para evaluar si las estrategias funcionales están alineadas con la estrategia general y su impacto en la competitividad y sostenibilidad.
- Se elaborará un informe de evaluación con recomendaciones.

Organización: Parejas

Producto esperado: Informe de evaluación y recomendaciones.

Duración estimada: 2 horas

Integración de Estrategias Funcionales en un Plan Estratégico Global

Objetivo: Integrar estrategias funcionales en un plan estratégico global justificando decisiones basadas en análisis del entorno.

Descripción:

- En grupos, los estudiantes elaborarán un plan estratégico global que incluya las estrategias funcionales previamente diseñadas.
- Deberán realizar un análisis del entorno interno y externo que sustente las decisiones tomadas.
- Presentarán el plan completo con justificación estratégica ante el grupo.

Organización: Grupos de 4-5 estudiantes

Producto esperado: Plan estratégico global y presentación.

Duración estimada: 4 horas

Evaluación

Evaluación Diagnóstica

Qué se evalúa: Conocimientos previos sobre funciones organizacionales y conceptos básicos de estrategia funcional.

Cómo se evalúa: Cuestionario diagnóstico con preguntas de opción múltiple y preguntas abiertas.

Instrumento sugerido: Cuestionario digital o en papel con 15-20 preguntas breves.

Evaluación Formativa

Qué se evalúa: Participación activa en actividades, comprensión de herramientas específicas y capacidad para diseñar y evaluar estrategias funcionales.

Cómo se evalúa: Revisión de productos parciales (informes, presentaciones), retroalimentación continua y autoevaluación entre pares.

Instrumento sugerido: Rúbricas para informes y presentaciones, listas de cotejo para participación y observación docente.

Evaluación Sumativa

Qué se evalúa: Competencia para integrar y justificar estrategias funcionales en un plan estratégico global, analizando el entorno y utilizando indicadores clave.

Cómo se evalúa: Examen final o proyecto integrador que incluya la presentación y defensa del plan estratégico global.

Instrumento sugerido: Rúbrica detallada para evaluación del proyecto y defensa oral, examen escrito con casos prácticos.

Unidad 7: Implementación de la Estrategia

Objetivos de Aprendizaje

- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de analizar los procesos organizacionales clave para la ejecución efectiva de una estrategia, identificando sus fortalezas y debilidades mediante estudios de caso.
- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de evaluar la estructura organizacional adecuada para la implementación de diferentes tipos de estrategias, justificando su elección con base en criterios organizacionales y estratégicos.
- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de diseñar un plan de asignación de recursos necesario para la implementación de una estrategia específica, considerando limitaciones presupuestarias y operativas.
- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de aplicar herramientas de control estratégico para monitorear el avance de la implementación, proponiendo acciones correctivas fundamentadas en indicadores de desempeño.
- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de sintetizar los factores críticos de éxito en la implementación de estrategias y presentar recomendaciones para mejorar la efectividad organizacional en contextos reales o simulados.

Contenidos Temáticos

1. Introducción a la Implementación de la Estrategia

- Definición y relevancia de la implementación en el proceso estratégico.
- Diferencias entre formulación e implementación de la estrategia.
- Factores que afectan el éxito en la implementación.

2. Análisis de Procesos Organizacionales para la Ejecución Estratégica

- Identificación de procesos clave vinculados a la estrategia.
- Evaluación de fortalezas y debilidades de los procesos.
- Estudios de caso: análisis práctico de procesos en organizaciones reales.

3. Estructura Organizacional para la Implementación Estratégica

- Tipos de estructuras organizacionales: funcional, divisional, matricial, adhocrática.
- Criterios para seleccionar la estructura adecuada según la estrategia.
- Impacto de la cultura y el liderazgo en la estructura organizacional.

- Justificación y evaluación de estructuras para diferentes tipos de estrategias.

4. Diseño del Plan de Asignación de Recursos

- Tipos de recursos: humanos, financieros, tecnológicos y materiales.
- Metodologías para la asignación eficiente de recursos.
- Consideraciones de limitaciones presupuestarias y operativas.
- Elaboración de un plan detallado de asignación de recursos para una estrategia específica.

5. Herramientas de Control Estratégico y Monitoreo

- Concepto de control estratégico y su importancia.
- Indicadores de desempeño clave (KPIs) para el seguimiento de la implementación.
- Herramientas: Balanced Scorecard, Tableros de mando, cuadros de indicadores.
- Interpretación de resultados y propuesta de acciones correctivas.

6. Factores Críticos de Éxito y Recomendaciones para la Mejora

- Identificación de factores críticos en la implementación de estrategias.
- Integración de aprendizajes de casos reales y simulados.
- Elaboración de recomendaciones para aumentar la efectividad organizacional.
- Presentación y comunicación de resultados y propuestas estratégicas.

Actividades

Actividad 1: Análisis de Procesos Organizacionales Mediante Estudio de Caso

Objetivo: Analizar los procesos organizacionales clave para la ejecución efectiva de una estrategia, identificando fortalezas y debilidades.

Descripción:

- El docente asigna un estudio de caso real o simulado que describa una organización y su estrategia.
- Los estudiantes identifican los procesos clave relacionados con la estrategia.
- Analizan en grupos las fortalezas y debilidades de estos procesos usando herramientas como diagramas de flujo o análisis FODA.
- Discuten sus hallazgos en clase, proponiendo mejoras o ajustes en los procesos.

Organización: Grupos pequeños (3-4 estudiantes)

Producto esperado: Informe grupal con análisis de procesos, fortalezas, debilidades y propuestas de mejora.

Duración estimada: 2 sesiones de 90 minutos cada una.

Actividad 2: Evaluación y Justificación de Estructuras Organizacionales

Objetivo: Evaluar la estructura organizacional adecuada para la implementación de diferentes tipos de estrategias y justificar la elección.

Descripción:

- Se presentan varios escenarios estratégicos distintos (por ejemplo, expansión internacional, innovación tecnológica, reducción de costos).
- Los estudiantes, en parejas, eligen la estructura organizacional más adecuada para cada escenario.
- Justifican su elección con base en criterios organizacionales y estratégicos, considerando ventajas y posibles limitaciones.
- Presentan sus argumentos en una breve exposición oral apoyada con material visual.

Organización: Parejas

Producto esperado: Presentación oral y documento escrito con justificación estructural.

Duración estimada: 1 sesión de 90 minutos.

Actividad 3: Diseño de un Plan de Asignación de Recursos

Objetivo: Diseñar un plan de asignación de recursos para la implementación de una estrategia específica, considerando limitaciones presupuestarias y operativas.

Descripción:

- Se asigna a los estudiantes un caso o escenario estratégico con datos sobre recursos disponibles.
- Individualmente, diseñan un plan detallado que incluya la asignación de recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos.
- El plan debe contemplar restricciones presupuestarias y operativas, proponiendo soluciones para optimizar recursos.
- Se realiza una sesión de retroalimentación grupal para discutir los diferentes enfoques y ajustes.

Organización: Individual

Producto esperado: Plan escrito de asignación de recursos con análisis de limitaciones.

Duración estimada: 2 sesiones de 90 minutos cada una.

Actividad 4: Aplicación de Herramientas de Control Estratégico y Propuesta de Acciones Correctivas

Objetivo: Aplicar herramientas de control estratégico para monitorear la implementación y proponer acciones correctivas basadas en indicadores de desempeño.

Descripción:

- Se presenta un caso con datos simulados de indicadores de desempeño durante la implementación de una estrategia.
- En grupos, los estudiantes utilizan herramientas como Balanced Scorecard para analizar el avance.

- Identifican desviaciones o problemas y proponen acciones correctivas fundamentadas.
- Preparan un reporte ejecutivo con los hallazgos y recomendaciones.

Organización: Grupos pequeños (3-5 estudiantes)

Producto esperado: Reporte ejecutivo con análisis de indicadores y plan de acciones correctivas.

Duración estimada: 1 sesión de 120 minutos.

Actividad 5: Síntesis de Factores Críticos de Éxito y Recomendaciones Finales

Objetivo: Sintetizar los factores críticos de éxito en la implementación de estrategias y presentar recomendaciones para mejorar la efectividad organizacional.

Descripción:

- Los estudiantes revisan los aprendizajes de las actividades anteriores y casos estudiados.
- Elaboran un documento que identifique los factores críticos que se presentaron como clave en los casos.
- Formulan recomendaciones prácticas para mejorar la implementación en contextos reales o simulados.
- Presentan sus conclusiones en un foro o debate en clase, defendiendo sus propuestas.

Organización: Individual o grupos pequeños (opcional)

Producto esperado: Documento de síntesis y presentación oral o escrita.

Duración estimada: 1 sesión de 90 minutos.

Evaluación

Evaluación Diagnóstica

Qué se evalúa: Conocimientos previos sobre procesos, estructuras y control en la implementación estratégica.

Cómo se evalúa: Cuestionario de opción múltiple y preguntas abiertas breves.

Instrumento sugerido: Test en línea o papel con 15-20 preguntas.

Evaluación Formativa

Qué se evalúa: Progreso en el análisis de procesos, elección estructural, diseño de planes de recursos y uso de herramientas de control durante las actividades.

Cómo se evalúa: Retroalimentación continua a partir de entregas parciales, participación en discusiones y presentaciones.

Instrumento sugerido: Rúbricas específicas para informes, presentaciones y planes de asignación de recursos; observación directa del docente.

Evaluación Sumativa

Qué se evalúa: Competencia integral para analizar procesos, evaluar estructuras, diseñar planes de recursos, aplicar controles y sintetizar factores críticos de éxito.

Cómo se evalúa: Proyecto final que combine un análisis completo y recomendaciones fundamentadas, acompañadas de una presentación oral o escrita.

Instrumento sugerido: Rúbrica de evaluación del proyecto final que contemple análisis crítico, fundamentación teórica, aplicación práctica y calidad de presentación.

Unidad 8: Evaluación y Control Estratégico

Objetivos de Aprendizaje

- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de identificar y describir los principales instrumentos y métricas utilizados para medir los resultados de la administración estratégica en una organización.
- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de analizar datos y resultados estratégicos para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos empresariales establecidos.
- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de evaluar la efectividad de diferentes herramientas de control estratégico aplicándolas a casos prácticos y escenarios organizacionales.
- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de diseñar propuestas de ajustes estratégicos fundamentadas en la interpretación crítica de los indicadores de desempeño.
- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de elaborar informes de evaluación estratégica que integren métricas cuantitativas y cualitativas para apoyar la toma de decisiones gerenciales.

Contenidos Temáticos

1. Introducción a la Evaluación y Control Estratégico

- Concepto y propósito de la evaluación y control en la administración estratégica.
- Importancia de la evaluación y control para el éxito organizacional.
- Relación entre planificación estratégica, implementación y control.

2. Instrumentos y Métricas para Medir Resultados Estratégicos

- Indicadores Clave de Desempeño (KPIs): definición, características y clasificación.
- Métricas financieras: ROI, ROE, margen neto, flujo de caja operativo.
- Métricas no financieras: satisfacción del cliente, participación de mercado, innovación, clima laboral.
- Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard): estructura y aplicación.
- Herramientas de control estratégico: auditorías estratégicas, análisis de brechas, benchmarking.

3. Análisis de Datos y Resultados Estratégicos

- Interpretación de indicadores para determinar el grado de cumplimiento de objetivos.
- Uso de software y técnicas básicas para el análisis de datos estratégicos.
- Evaluación de la variación entre metas y resultados: causas y efectos.

- Identificación de señales tempranas de desvíos estratégicos.

4. Evaluación de Herramientas de Control Estratégico

- Comparación de diferentes herramientas según contexto organizacional.
- Aplicación práctica de herramientas en casos reales o simulados.
- Ventajas y limitaciones de los principales instrumentos de control.
- Adaptación de herramientas para distintos sectores y tamaños de empresa.

5. Diseño de Ajustes Estratégicos Basados en Indicadores

- Proceso para diseñar ajustes estratégicos: diagnóstico, propuesta y evaluación.
- Cómo fundamentar ajustes en datos cuantitativos y cualitativos.
- Metodologías para priorizar acciones correctivas y preventivas.
- Integración de la retroalimentación en el ciclo estratégico continuo.

6. Elaboración de Informes de Evaluación Estratégica

- Estructura y formato de informes gerenciales de evaluación estratégica.
- Integración de métricas cuantitativas y cualitativas en el informe.
- Técnicas de comunicación efectiva para la presentación de resultados estratégicos.
- Uso del informe para la toma de decisiones gerenciales y la mejora continua.

Actividades

Actividad 1: Identificación y Descripción de Instrumentos y Métricas

Objetivo: Identificar y describir los principales instrumentos y métricas para medir resultados estratégicos.

Descripción:

- Se asigna a cada estudiante o pareja un instrumento o métrica estratégica (por ejemplo, KPIs, ROI, Cuadro de Mando Integral, etc.).
- Investigar la definición, características y aplicación práctica de su instrumento o métrica.
- Preparar una breve presentación (5 minutos) explicando su instrumento o métrica y ejemplos reales o hipotéticos de uso.
- Presentar al grupo y responder preguntas.

Organización: Individual o parejas

Producto esperado: Presentación oral con apoyo visual (diapositivas o póster digital).

Duración estimada: 2 horas (incluye preparación y presentación)

Actividad 2: Análisis de Resultados Estratégicos en un Caso Práctico

Objetivo: Analizar datos y resultados estratégicos para determinar el grado de cumplimiento de objetivos empresariales.

Descripción:

- Se proporciona un caso práctico con datos financieros y no financieros de una empresa ficticia.
- En grupos, analizarán los indicadores presentados para evaluar el cumplimiento de objetivos.
- Identificarán desviaciones y propondrán causas posibles.
- Prepararán un resumen ejecutivo con conclusiones sobre el desempeño estratégico.

Organización: Grupos de 3-4 estudiantes

Producto esperado: Informe escrito breve (2-3 páginas) con análisis e interpretación de datos.

Duración estimada: 3 horas

Actividad 3: Evaluación y Aplicación de Herramientas de Control Estratégico

Objetivo: Evaluar la efectividad de diferentes herramientas de control estratégico aplicándolas a casos prácticos.

Descripción:

- Se asignan diferentes herramientas de control estratégico a cada grupo (ejemplo: auditoría estratégica, benchmarking, análisis de brechas).
- Cada grupo aplica la herramienta a un escenario empresarial proporcionado o un caso real estudiado.
- Elaboran un informe evaluando la efectividad y limitaciones de la herramienta empleada.
- Presentan sus hallazgos a la clase para discusión comparativa.

Organización: Grupos de 4-5 estudiantes

Producto esperado: Informe analítico y presentación grupal

Duración estimada: 4 horas

Actividad 4: Diseño y Presentación de Propuestas de Ajustes Estratégicos

Objetivo: Diseñar propuestas de ajustes estratégicos basadas en la interpretación crítica de indicadores de desempeño.

Descripción:

- Con base en un caso con resultados estratégicos previamente analizados, cada estudiante o grupo identifica áreas críticas que requieren ajustes.
- Elaboran propuestas concretas de ajustes estratégicos, justificadas con datos y análisis.
- Preparan un informe ejecutivo que incluya diagnóstico, propuesta y posibles impactos.
- Presentan su propuesta a la clase simulando una sesión de toma de decisiones gerenciales.

Organización: Individual o grupos

Producto esperado: Informe ejecutivo y presentación oral

Duración estimada: 3-4 horas

Actividad 5: Elaboración de un Informe Integral de Evaluación Estratégica

Objetivo: Elaborar informes de evaluación estratégica que integren métricas cuantitativas y cualitativas para apoyar la toma de decisiones.

Descripción:

- Se entrega un conjunto de datos y resultados de desempeño estratégico (financieros y no financieros) de una empresa.
- Los estudiantes elaboran un informe integral que incluya análisis, interpretación, conclusiones y recomendaciones para la alta dirección.
- El informe debe tener una estructura clara, incluir gráficos o tablas y utilizar lenguaje gerencial.
- Se realiza una sesión de retroalimentación en clase, donde se discuten fortalezas y áreas de mejora del informe.

Organización: Individual

Producto esperado: Informe escrito profesional (5-7 páginas)

Duración estimada: 5 horas

Evaluación

Evaluación Diagnóstica

Evaluar conocimientos previos sobre instrumentos y métricas de evaluación estratégica.

- **Qué se evalúa:** Conceptos básicos de evaluación y control estratégico.
- **Cómo se evalúa:** Cuestionario de opción múltiple y preguntas abiertas.
- **Instrumento sugerido:** Test en línea o en papel al inicio de la unidad.

Evaluación Formativa

Monitorear el aprendizaje y aplicación práctica durante la unidad.

- **Qué se evalúa:** Participación en actividades, calidad de análisis y propuestas, comprensión de herramientas.
- **Cómo se evalúa:** Rúbricas para presentaciones, informes y participación en discusiones.
- **Instrumento sugerido:** Rúbricas detalladas para cada actividad y observación directa del docente.

Evaluación Sumativa

Medir el logro de los objetivos al finalizar la unidad.

- **Qué se evalúa:** Capacidad para identificar instrumentos, analizar resultados, evaluar herramientas, diseñar ajustes y elaborar informes integrales.
- **Cómo se evalúa:** Examen escrito con preguntas teóricas y análisis de casos, y entrega final de un informe integral.
- **Instrumento sugerido:** Examen parcial o final y evaluación del informe integral con rúbrica.

Unidad 9: Liderazgo y Cultura Organizacional en la Estrategia

Objetivos de Aprendizaje

- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de analizar cómo diferentes estilos de liderazgo influyen en la formulación y ejecución de estrategias organizacionales mediante el estudio de casos reales.
- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de evaluar el impacto de la cultura organizacional en el éxito o fracaso de la implementación estratégica, identificando elementos culturales clave en empresas reconocidas.
- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de diseñar propuestas de intervención para alinear el liderazgo y la cultura organizacional con los objetivos estratégicos de una empresa dada, utilizando herramientas de diagnóstico cultural.
- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de explicar la relación entre liderazgo transformacional y la adaptación cultural en entornos estratégicos dinámicos, fundamentando sus argumentos con teorías y ejemplos actuales.
- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de aplicar modelos de evaluación del clima y cultura organizacional para diagnosticar su influencia en la estrategia, elaborando informes que incluyan recomendaciones para mejorar el desempeño organizacional.

Contenidos Temáticos

1. Introducción al liderazgo y cultura organizacional en la estrategia

- Definición y relevancia del liderazgo en la administración estratégica.
- Concepto de cultura organizacional y su relación con la estrategia.
- Visión general del impacto conjunto de liderazgo y cultura en el desempeño organizacional.

2. Estilos de liderazgo y su influencia en la formulación y ejecución de estrategias

- Teorías clásicas y contemporáneas de liderazgo: autocrático, democrático, laissez-faire, transformacional, transaccional y situacional.
- Análisis del impacto de cada estilo en la toma de decisiones estratégicas.
- Estudio de casos reales de empresas con diferentes estilos de liderazgo y resultados estratégicos.
- Herramientas para diagnosticar estilos de liderazgo en organizaciones.

3. Cultura organizacional y su impacto en la implementación estratégica

- Modelos de cultura organizacional: Edgar Schein, Hofstede y Cameron & Quinn.
- Elementos clave de la cultura organizacional que afectan la estrategia: valores, creencias, normas y símbolos.
- Evaluación de casos de éxito y fracaso en la implementación estratégica vinculados a la cultura organizacional.
- Metodologías para identificar y analizar la cultura organizacional en empresas reconocidas.

4. Intervenciones para alinear liderazgo y cultura con los objetivos estratégicos

- Diagnóstico cultural: técnicas y herramientas (encuestas, entrevistas, focus groups).

- Diseño de propuestas de intervención para modificar o fortalecer la cultura organizacional.
- Integración del liderazgo en procesos de cambio cultural.
- Planificación de estrategias para alinear liderazgo y cultura con la visión y objetivos estratégicos.

5. Liderazgo transformacional y adaptación cultural en entornos estratégicos dinámicos

- Fundamentos teóricos del liderazgo transformacional.
- Relación entre liderazgo transformacional y flexibilidad cultural.
- Ejemplos actuales de líderes transformacionales que han facilitado la adaptación cultural para mantener la competitividad.
- Implicaciones para la formulación y ejecución de estrategias en entornos volátiles y cambiantes.

6. Evaluación del clima y cultura organizacional como diagnóstico estratégico

- Modelos y técnicas para evaluar el clima y cultura organizacional (cuestionarios, observación, análisis documental).
- Interpretación de resultados y su relación con el desempeño estratégico.
- Elaboración de informes diagnósticos con recomendaciones concretas para mejorar la alineación cultural y liderazgo.
- Uso de la evaluación para la mejora continua en la gestión estratégica.

Actividades

Actividad 1: Análisis de casos sobre estilos de liderazgo y estrategia

Objetivo: Analizar cómo diferentes estilos de liderazgo influyen en la formulación y ejecución de estrategias organizacionales mediante el estudio de casos reales.

Descripción:

- Se asigna a cada grupo un caso real de una empresa conocida con un estilo de liderazgo predominante.
- Los estudiantes investigan el estilo de liderazgo, describen su influencia en la estrategia formulada y resultados obtenidos.
- Preparan una presentación que incluya un análisis crítico y conclusiones sobre el impacto del liderazgo en la estrategia.
- Discusión en clase para comparar estilos y efectos.

Organización: Grupos de 4-5 estudiantes

Producto esperado: Presentación grupal y resumen escrito del análisis.

Duración estimada: 2 sesiones de 90 minutos

Actividad 2: Diagnóstico cultural y propuesta de intervención

Objetivo: Diseñar propuestas de intervención para alinear el liderazgo y la cultura organizacional con los objetivos estratégicos, utilizando herramientas de diagnóstico cultural.

Descripción:

- Se proporciona un caso empresarial con descripción de cultura y problemas estratégicos.
- Los estudiantes aplican herramientas de diagnóstico (cuestionarios, análisis documental) para identificar elementos culturales críticos.
- Diseñan una propuesta de intervención que incluye estrategias para modificar o fortalecer la cultura y recomendaciones para el liderazgo.
- Presentan un informe detallado con justificación teórica y práctica.

Organización: Parejas o tríos

Producto esperado: Informe escrito con diagnóstico y plan de intervención.

Duración estimada: 3 sesiones de 90 minutos

Actividad 3: Debate sobre liderazgo transformacional y adaptación cultural

Objetivo: Explicar la relación entre liderazgo transformacional y la adaptación cultural en entornos estratégicos dinámicos, fundamentando argumentos con teorías y ejemplos actuales.

Descripción:

- Lectura previa de artículos y casos sobre liderazgo transformacional y adaptación cultural.
- Formación de grupos para argumentar a favor o en contra de la eficacia del liderazgo transformacional en contextos cambiantes.
- Debate en clase con moderación, utilizando evidencia teórica y ejemplos reales.
- Conclusión grupal escrita que sintetice los puntos clave discutidos.

Organización: Grupos y discusión plenaria

Producto esperado: Documento con conclusiones y argumentos fundamentados.

Duración estimada: 2 sesiones de 60 minutos

Actividad 4: Evaluación del clima y cultura organizacional - informe diagnóstico

Objetivo: Aplicar modelos de evaluación del clima y cultura organizacional para diagnosticar su influencia en la estrategia y elaborar informes con recomendaciones para mejorar el desempeño.

Descripción:

- Se asigna una empresa o caso para aplicar un modelo de evaluación del clima y cultura (ej. cuestionarios adaptados).
- Recopilan y analizan datos para identificar fortalezas y áreas de mejora.
- Elaboran un informe que contemple diagnóstico, interpretación de resultados y recomendaciones estratégicas.
- Presentan y defienden su informe ante el grupo o docente.

Organización: Individual o parejas

Producto esperado: Informe diagnóstico y presentación oral breve.

Duración estimada: 3 sesiones de 90 minutos

Evaluación

Evaluación diagnóstica

Qué se evalúa: Conocimientos previos sobre conceptos básicos de liderazgo, cultura organizacional y su relación con la estrategia.

Cómo se evalúa: Cuestionario inicial con preguntas de opción múltiple y preguntas abiertas cortas.

Instrumento sugerido: Test escrito o plataforma digital de evaluación.

Evaluación formativa

Qué se evalúa: Progreso en la comprensión y aplicación práctica de los conceptos a través de actividades y discusiones.

Cómo se evalúa: Retroalimentación continua en actividades grupales e individuales, participación en debates, revisión de borradores de informes.

Instrumento sugerido: Rúbricas para presentaciones, informes y participación; listas de cotejo para intervenciones en clase.

Evaluación sumativa

Qué se evalúa: Competencia para analizar estilos de liderazgo, evaluar cultura organizacional, diseñar intervenciones, explicar liderazgo transformacional y aplicar modelos de evaluación cultural en un informe final integral.

Cómo se evalúa: Entrega y defensa de un proyecto final que integre los aprendizajes de la unidad, con un informe escrito y presentación oral.

Instrumento sugerido: Rúbrica detallada que incluya criterios de análisis crítico, fundamentación teórica, aplicación práctica, claridad y coherencia en el informe y exposición.

Unidad 10: Innovación y Administración Estratégica

Objetivos de Aprendizaje

- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de analizar el papel de la innovación en la formulación y desarrollo de estrategias organizacionales mediante estudios de caso.
- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de evaluar los procesos de gestión del cambio para la implementación efectiva de estrategias innovadoras en diferentes contextos organizacionales.
- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de diseñar propuestas estratégicas que integren prácticas de innovación para mejorar la sostenibilidad y competitividad de una organización.
- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de aplicar herramientas y técnicas para gestionar la innovación y el cambio dentro de la administración estratégica, asegurando su alineación con los objetivos empresariales.

Contenidos Temáticos

1. Introducción a la Innovación en la Administración Estratégica

- Concepto y tipos de innovación: innovación de producto, proceso, organizacional y de modelo de negocio.
- Importancia de la innovación en el contexto estratégico organizacional.
- Relación entre innovación, ventaja competitiva y sostenibilidad.
- Panorama actual y tendencias globales en innovación empresarial.

2. Rol de la Innovación en la Formulación y Desarrollo de Estrategias

- Integración de la innovación en el proceso de formulación estratégica.
- Estudios de caso sobre estrategias innovadoras exitosas y fallidas.
- Análisis crítico del impacto de la innovación en diferentes sectores y organizaciones.
- Herramientas para identificar oportunidades de innovación en la estrategia.

3. Gestión del Cambio para la Implementación de Estrategias Innovadoras

- Conceptos básicos y modelos de gestión del cambio (Kotter, ADKAR, Lewin).
- Barreras comunes y facilitadores en la gestión del cambio organizacional.
- Evaluación de procesos de gestión del cambio en contextos reales.
- Rol del liderazgo y la comunicación en la gestión del cambio.

4. Diseño de Propuestas Estratégicas con Enfoque en Innovación

- Metodologías para el diseño estratégico con integración de innovación (Design Thinking, Canvas de Modelo de Negocio).
- Evaluación del impacto de la innovación en la sostenibilidad y competitividad.
- Elaboración de propuestas estratégicas con enfoque innovador y sostenible.
- Casos prácticos para el diseño y validación de propuestas estratégicas.

5. Herramientas y Técnicas para Gestionar la Innovación y el Cambio

- Herramientas para la gestión de la innovación: gestión de ideas, innovación abierta, benchmarking.
- Técnicas para la gestión del cambio: mapas de stakeholders, planes de comunicación, seguimiento de indicadores.
- Alineación de la innovación y el cambio con los objetivos estratégicos organizacionales.
- Indicadores y métricas para medir el éxito de la innovación y la gestión del cambio.

Actividades

1. Análisis de Estudios de Caso sobre Innovación Estratégica

Objetivo: Analizar el papel de la innovación en la formulación y desarrollo de estrategias organizacionales mediante estudios de caso.

Descripción:

- Los estudiantes recibirán dos estudios de caso reales de empresas que implementaron estrategias innovadoras.
- En grupos, identificarán los tipos de innovación aplicados y cómo influyeron en la estrategia.
- Discutirán los factores de éxito y fracaso en la gestión de la innovación en cada caso.
- Presentarán un informe escrito y una exposición grupal con conclusiones y aprendizajes.

Organización: Grupos de 4-5 estudiantes

Producto esperado: Informe escrito y presentación oral.

Duración estimada: 3 horas (2 para análisis y preparación, 1 para presentación)

2. Simulación de Gestión del Cambio para Implementar una Estrategia Innovadora

Objetivo: Evaluar los procesos de gestión del cambio para la implementación efectiva de estrategias innovadoras.

Descripción:

- Se propondrá un escenario ficticio donde la organización debe implementar una innovación disruptiva.
- Los estudiantes desarrollarán un plan de gestión del cambio aplicando modelos conocidos (p.ej., Kotter).
- Identificarán barreras, stakeholders clave y estrategias de comunicación.
- Simularán la presentación del plan ante un "comité directivo" (otros estudiantes o el docente).

Organización: Grupos de 3-4 estudiantes

Producto esperado: Plan de gestión del cambio y simulación de presentación.

Duración estimada: 3 horas

3. Diseño de una Propuesta Estratégica Innovadora para una Organización Real o Simulada

Objetivo: Diseñar propuestas estratégicas que integren prácticas de innovación para mejorar la sostenibilidad y competitividad.

Descripción:

- Cada estudiante o grupo seleccionará una organización real o simulada.
- Aplicarán metodologías como Design Thinking o Canvas para diseñar una propuesta estratégica innovadora.
- Deberán justificar cómo la propuesta mejora la sostenibilidad y competitividad.
- Se elaborará un documento formal y se realizará una presentación ejecutiva.

Organización: Individual o grupos de 2

Producto esperado: Documento de propuesta estratégica y presentación ejecutiva.

Duración estimada: 4 horas

4. Taller Práctico de Herramientas para la Gestión de la Innovación y el Cambio

Objetivo: Aplicar herramientas y técnicas para gestionar la innovación y el cambio asegurando su alineación con objetivos empresariales.

Descripción:

- Se enseñarán herramientas prácticas: mapa de stakeholders, matriz de evaluación de ideas, plan de comunicación.
- Los estudiantes aplicarán estas herramientas en casos breves o en su propuesta estratégica previamente elaborada.
- Discusión de resultados y ajuste de estrategias.

Organización: Individual o grupos pequeños

Producto esperado: Documentación de aplicación de herramientas y análisis de resultados.

Duración estimada: 2 horas

Evaluación

Evaluación Diagnóstica

Qué se evalúa: Conocimientos previos sobre conceptos básicos de innovación y gestión del cambio.

Cómo se evalúa: Cuestionario diagnóstico con preguntas de opción múltiple y preguntas abiertas cortas.

Instrumento sugerido: Test en línea o en papel aplicado al inicio de la unidad.

Evaluación Formativa

Qué se evalúa: Progreso en el análisis crítico, aplicación de modelos y herramientas, y participación en actividades prácticas.

Cómo se evalúa: Revisión de informes parciales, observación durante simulaciones y talleres, retroalimentación continua.

Instrumento sugerido: Rúbricas para informes y presentaciones, listas de cotejo para participación y aplicación de herramientas.

Evaluación Sumativa

Qué se evalúa: Capacidad para analizar, evaluar, diseñar y aplicar estrategias innovadoras y gestión del cambio en un contexto organizacional.

Cómo se evalúa: Evaluación integradora mediante la entrega y presentación de la propuesta estratégica innovadora final.

Instrumento sugerido: Rúbrica detallada que considere claridad, innovación, sostenibilidad, aplicación de modelos y herramientas, y calidad de la presentación.

Unidad 11: Responsabilidad Social y Ética en la Estrategia

Objetivos de Aprendizaje

- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de analizar los principios éticos y de responsabilidad social que deben considerarse en la formulación de estrategias organizacionales.

- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de evaluar casos reales para identificar prácticas sostenibles y éticas aplicadas en la planificación estratégica empresarial.
- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de diseñar propuestas estratégicas que integren criterios de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad, alineadas con los objetivos organizacionales.
- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de justificar la importancia de la ética y la responsabilidad social en la mejora del desempeño y la sostenibilidad organizacional mediante argumentos fundamentados.

Contenidos Temáticos

1. Introducción a la Responsabilidad Social y Ética en la Estrategia Organizacional

- Definición y conceptos clave: ética empresarial, responsabilidad social corporativa (RSC), sostenibilidad.
- Importancia de integrar la ética y la RSC en la administración estratégica.
- Relación entre ética, responsabilidad social y desempeño organizacional sostenible.

2. Principios Éticos en la Formulación de Estrategias Organizacionales

- Principios fundamentales de ética empresarial: transparencia, justicia, respeto, responsabilidad.
- Dilemas éticos comunes en la estrategia organizacional.
- Normativas y estándares internacionales que guían la ética empresarial (p. ej., Pacto Global, ISO 26000).
- Integración de principios éticos en el proceso de diseño estratégico.

3. Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad en la Planeación Estratégica

- Concepto de RSC y su evolución histórica.
- Dimensiones de la RSC: económica, social y ambiental.
- Herramientas para incorporar la sostenibilidad en la estrategia: análisis de grupos de interés, evaluación de impacto social y ambiental.
- Modelos estratégicos con enfoque en sostenibilidad: triple resultado (triple bottom line), creación de valor compartido.

4. Evaluación de Casos Reales de Prácticas Éticas y Sostenibles en Estrategias Empresariales

- Metodología para el análisis crítico de casos empresariales.
- Estudio de casos nacionales e internacionales que ejemplifican buenas prácticas en ética y RSC.
- Identificación de factores clave que contribuyen al éxito o fracaso de las estrategias éticas y sostenibles.
- Lecciones aprendidas y recomendaciones para la mejora continua.

5. Diseño de Propuestas Estratégicas con Enfoque en Responsabilidad Social y Sostenibilidad

- Metodología para la elaboración de propuestas estratégicas integradas.
- Definición de objetivos organizacionales alineados con la ética y la RSC.

- Diseño de indicadores para medir el impacto social, ambiental y ético de las estrategias.
- Presentación y defensa de propuestas estratégicas ante diferentes audiencias.

6. Justificación del Impacto de la Ética y la Responsabilidad Social en el Desempeño

Organizacional

- Análisis de la relación entre ética, RSC y mejora del desempeño organizacional.
- Impacto en la reputación, la lealtad de clientes, la motivación de empleados y la sostenibilidad financiera.
- Argumentación fundamentada sobre la importancia de la ética y la RSC en la estrategia empresarial.
- El papel de líderes y gestores en la promoción de una cultura ética y responsable.

Actividades

Actividad 1: Debate sobre Dilemas Éticos en la Estrategia Organizacional

Objetivo: Analizar los principios éticos que deben considerarse en la formulación de estrategias organizacionales.

Descripción:

- El docente presenta varios dilemas éticos relacionados con decisiones estratégicas reales o hipotéticas.
- Los estudiantes se organizan en grupos pequeños y discuten cada dilema, identificando los principios éticos involucrados y posibles soluciones.
- Cada grupo expone sus conclusiones y justificaciones ante el resto de la clase.
- Se realiza una reflexión conjunta sobre la importancia de la ética en la estrategia.

Organización: Grupos pequeños (4-5 estudiantes)

Producto esperado: Presentación grupal con análisis de dilemas y propuestas éticas.

Duración estimada: 90 minutos

Actividad 2: Análisis de Caso Real sobre Prácticas Sostenibles y Éticas

Objetivo: Evaluar casos reales para identificar prácticas sostenibles y éticas en la planificación estratégica empresarial.

Descripción:

- El docente proporciona un caso de estudio detallado de una empresa que ha implementado prácticas de RSC y sostenibilidad.
- En equipos, los estudiantes analizan el caso, identificando las estrategias aplicadas, los resultados obtenidos, y los retos enfrentados.
- El equipo prepara un informe que incluye un análisis crítico y recomendaciones para fortalecer la RSC en la empresa.
- Se presenta el informe a la clase y se discuten las diferentes perspectivas.

Organización: Equipos (4-6 estudiantes)

Producto esperado: Informe escrito y presentación oral del análisis del caso.

Duración estimada: 2 horas

Actividad 3: Diseño de Propuesta Estratégica con Enfoque en Responsabilidad Social y Sostenibilidad

Objetivo: Diseñar propuestas estratégicas que integren criterios de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad, alineadas con los objetivos organizacionales.

Descripción:

- Los estudiantes eligen una organización real o ficticia para la cual diseñarán una propuesta estratégica con énfasis en ética y RSC.
- Aplican las metodologías aprendidas para definir objetivos, estrategias, y métricas de impacto.
- Preparan un documento estratégico y una presentación para defender su propuesta ante la clase.
- Reciben retroalimentación del docente y compañeros para mejorar la propuesta.

Organización: Individual o en parejas

Producto esperado: Documento de propuesta estratégica y presentación oral.

Duración estimada: 3 horas (incluye preparación y presentación)

Actividad 4: Ensayo Argumentativo sobre la Importancia de la Ética y la Responsabilidad Social en el Desempeño Organizacional

Objetivo: Justificar la importancia de la ética y la responsabilidad social en la mejora del desempeño y la sostenibilidad organizacional mediante argumentos fundamentados.

Descripción:

- Cada estudiante redacta un ensayo argumentativo que integre conceptos vistos, casos analizados y referencias bibliográficas.
- El ensayo debe abordar cómo la ética y la RSC contribuyen al desempeño y sostenibilidad en las organizaciones.
- Se promueve la revisión por pares para mejorar la calidad del texto antes de la entrega final.

Organización: Individual

Producto esperado: Ensayo escrito (1000-1500 palabras).

Duración estimada: 2 semanas (incluye revisión y corrección)

Evaluación

Evaluación Diagnóstica

Qué se evalúa: Conocimientos previos sobre ética empresarial, responsabilidad social y sostenibilidad en la estrategia.

Cómo se evalúa: Cuestionario de opción múltiple y preguntas abiertas breves.

Instrumento sugerido: Test digital o papel con 10-15 preguntas, aplicado al inicio de la unidad.

Evaluación Formativa

Qué se evalúa: Participación y análisis en actividades de debate, análisis de casos y diseño de propuestas.

Cómo se evalúa: Rúbrica para evaluar la calidad del análisis, argumentación, trabajo en equipo y presentación.

Instrumento sugerido: Rúbricas específicas para cada actividad práctica, con criterios claros de desempeño.

Evaluación Sumativa

Qué se evalúa: Comprensión integral y aplicación de los principios éticos y de responsabilidad social, capacidad de diseño estratégico y argumentación fundamentada.

Cómo se evalúa: Calificación del ensayo argumentativo final y la propuesta estratégica diseñada.

Instrumento sugerido: Rúbrica detallada para evaluar contenido, coherencia, fundamentación, originalidad y presentación.

Unidad 12: Estrategias en Organizaciones No Lucrativas y Públicas

Objetivos de Aprendizaje

- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de analizar las características distintivas del proceso estratégico en organizaciones no lucrativas y públicas, comparándolas con las del sector privado.
- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de evaluar el entorno interno y externo de organizaciones no lucrativas y públicas para identificar oportunidades y amenazas estratégicas específicas.
- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de diseñar estrategias adaptadas a los objetivos y recursos de organizaciones no lucrativas y públicas, considerando sus particularidades operativas y sociales.
- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de aplicar herramientas de implementación y control específicas para asegurar la efectividad de los planes estratégicos en organizaciones no lucrativas y públicas.
- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de valorar el impacto de la administración estratégica en la mejora del desempeño y la sostenibilidad de organizaciones no lucrativas y públicas mediante análisis de casos prácticos.

Contenidos Temáticos

1. Introducción a las Organizaciones No Lucrativas y Públicas

- Definición y características clave de organizaciones no lucrativas y públicas.
- Diferencias fundamentales entre el sector privado, público y no lucrativo.
- Importancia social y económica de estas organizaciones.

2. El Proceso Estratégico en Organizaciones No Lucrativas y Públicas

- Elementos del proceso estratégico: misión, visión, valores y objetivos.

- Particularidades en la formulación estratégica según el tipo de organización.
- Comparación del proceso estratégico con el sector privado: motivaciones, recursos y restricciones.

3. Análisis del Entorno Interno y Externo

- Herramientas para evaluación interna: análisis de recursos, capacidades y competencias distintivas.
- Evaluación del entorno externo: análisis PESTEL y análisis de stakeholders en el contexto no lucrativo y público.
- Identificación de oportunidades y amenazas específicas para estas organizaciones.

4. Diseño de Estrategias Adaptadas a Organizaciones No Lucrativas y Públicas

- Tipos de estrategias aplicables: estrategias de crecimiento, estabilidad, reducción y cooperación.
- Adaptación de estrategias a objetivos sociales, recursos limitados y marcos regulatorios.
- Integración de la responsabilidad social y la ética en el diseño estratégico.

5. Implementación y Control de Planes Estratégicos

- Herramientas para la implementación: asignación de responsabilidades, recursos y cronogramas.
- Mecanismos de control y evaluación del desempeño estratégico en organizaciones no lucrativas y públicas.
- Indicadores clave de desempeño (KPIs) específicos para el sector social y público.

6. Impacto de la Administración Estratégica en el Desempeño y Sostenibilidad

- Análisis de casos prácticos representativos de éxito y fracaso en la administración estratégica.
- Relación entre estrategia, desempeño organizacional y sostenibilidad a largo plazo.
- Lecciones aprendidas y mejores prácticas en la gestión estratégica para el sector no lucrativo y público.

Actividades

Actividad 1: Comparación del Proceso Estratégico entre Sectores

Objetivo: Analizar las características distintivas del proceso estratégico en organizaciones no lucrativas y públicas, comparándolas con las del sector privado.

Descripción:

- Investigar y recopilar información sobre el proceso estratégico en una organización privada y una no lucrativa o pública.
- Elaborar un cuadro comparativo destacando diferencias y similitudes en misión, visión, objetivos, recursos y motivaciones.
- Presentar y discutir en clase los resultados, destacando cómo estas diferencias influyen en la formulación y ejecución estratégica.

Organización: Grupos pequeños (3-4 estudiantes)

Producto esperado: Cuadro comparativo y presentación oral.

Duración estimada: 2 horas.

Actividad 2: Análisis del Entorno para una Organización No Lucrativa o Pública

Objetivo: Evaluar el entorno interno y externo para identificar oportunidades y amenazas estratégicas específicas.

Descripción:

- Seleccionar una organización no lucrativa o pública real o ficticia.
- Aplicar análisis PESTEL para identificar factores externos relevantes.
- Realizar un análisis interno de recursos y capacidades.
- Elaborar una matriz FODA específica para la organización.

Organización: Individual o parejas

Producto esperado: Informe escrito con matriz FODA y análisis detallado.

Duración estimada: 3 horas.

Actividad 3: Diseño de Estrategias Adaptadas

Objetivo: Diseñar estrategias adaptadas a los objetivos y recursos de organizaciones no lucrativas y públicas, considerando sus particularidades.

Descripción:

- Con base en la actividad anterior, formular al menos dos estrategias que respondan a los hallazgos del análisis FODA.
- Describir cómo las estrategias considerarán las limitaciones y fortalezas de la organización.
- Presentar el diseño estratégico con justificación y objetivos claros.

Organización: Grupos pequeños (3-4 estudiantes)

Producto esperado: Documento de diseño estratégico con presentación oral.

Duración estimada: 3 horas.

Actividad 4: Simulación de Implementación y Control

Objetivo: Aplicar herramientas de implementación y control para asegurar la efectividad de planes estratégicos.

Descripción:

- Simular el seguimiento a la implementación de una estrategia diseñada previamente.
- Definir indicadores clave de desempeño y mecanismos de control.
- Crear un plan de seguimiento con cronogramas y responsables.
- Realizar un debate sobre posibles retos y soluciones en la implementación.

Organización: Grupos pequeños

Producto esperado: Plan de implementación y control documentado.

Duración estimada: 2 horas.

Actividad 5: Análisis Crítico de Casos Prácticos

Objetivo: Valorar el impacto de la administración estratégica en el desempeño y sostenibilidad mediante análisis de casos.

Descripción:

- Estudiar casos reales de organizaciones no lucrativas y públicas con distintos resultados estratégicos.
- Identificar factores que contribuyeron al éxito o fracaso.
- Redactar un ensayo crítico que integre teorías y prácticas aprendidas.

Organización: Individual

Producto esperado: Ensayo crítico.

Duración estimada: 3 horas.

Evaluación

Evaluación Diagnóstica

Qué se evalúa: Conocimientos previos sobre administración estratégica y diferencias entre sectores.

Cómo se evalúa: Cuestionario breve con preguntas de opción múltiple y abiertas.

Instrumento sugerido: Test en línea o papel con 10 preguntas.

Evaluación Formativa

Qué se evalúa: Progreso en el análisis del entorno, diseño de estrategias y aplicación de herramientas de control.

Cómo se evalúa: Revisión y retroalimentación de productos intermedios (matrices FODA, cuadros comparativos, planes de implementación).

Instrumento sugerido: Rúbricas específicas para cada actividad formativa y sesiones de retroalimentación en clase.

Evaluación Sumativa

Qué se evalúa: Capacidad integral para analizar, diseñar, implementar y valorar estrategias en organizaciones no lucrativas y públicas.

Cómo se evalúa: Examen escrito y entrega del ensayo crítico sobre casos prácticos.

Instrumento sugerido: Examen con preguntas de desarrollo y análisis de casos, rúbrica para evaluación del ensayo.

Unidad 13: Herramientas y Modelos de Administración Estratégica

Objetivos de Aprendizaje

- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de analizar y aplicar el modelo FODA para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en casos organizacionales específicos.
- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de evaluar el entorno externo de una organización mediante el uso del análisis PESTEL, identificando factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que

impactan en la estrategia.

- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de interpretar y utilizar el modelo de las cinco fuerzas de Porter para diagnosticar la competitividad de una industria y proponer estrategias adecuadas.
- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de diagramar y analizar la cadena de valor de una empresa, identificando actividades que generan ventaja competitiva y áreas de mejora.
- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de integrar diversas herramientas y modelos estratégicos para diseñar propuestas estratégicas coherentes con el contexto organizacional y competitivo.

Contenidos Temáticos

1. Introducción a las herramientas y modelos de administración estratégica

- Concepto y relevancia de las herramientas estratégicas en la gestión organizacional.
- Relación entre modelos de análisis y formulación estratégica.
- Visión general de FODA, PESTEL, las cinco fuerzas de Porter y cadena de valor.

2. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

- Definición y componentes del análisis FODA.
- Identificación de fortalezas y debilidades internas.
- Detección de oportunidades y amenazas externas.
- Metodologías para la recopilación de información y análisis cualitativo y cuantitativo.
- Aplicación práctica del FODA en casos organizacionales.
- Limitaciones y buenas prácticas en el uso del FODA.

3. Análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal)

- Concepto y utilidad del análisis PESTEL para evaluar el entorno externo.
- Descripción de cada factor:
 - Político: estabilidad, políticas gubernamentales, regulaciones.
 - Económico: indicadores macroeconómicos, ciclos económicos, inflación.
 - Social: tendencias demográficas, cultura, hábitos de consumo.
 - Tecnológico: innovación, desarrollo tecnológico, digitalización.
 - Ecológico: sostenibilidad, impacto ambiental, regulaciones ambientales.
 - Legal: leyes, normativas, derechos laborales.
- Fuentes de información para el análisis PESTEL.
- Interpretación de resultados y su impacto en la formulación estratégica.
- Ejercicios prácticos de análisis PESTEL en contextos reales.

4. Las cinco fuerzas de Porter para el análisis de la industria

- Introducción al modelo y su importancia para entender la competitividad.
- Descripción de las cinco fuerzas:
 - Poder de negociación de los proveedores.
 - Poder de negociación de los clientes.
 - Amenaza de nuevos competidores.
 - Amenaza de productos sustitutos.
 - Rivalidad entre competidores existentes.
- Metodología para analizar cada fuerza y recopilar datos relevantes.
- Criterios para evaluar la intensidad competitiva y su impacto en la rentabilidad.
- Casos prácticos para aplicar el modelo y diseñar estrategias competitivas adecuadas.
- Limitaciones y consideraciones contemporáneas del modelo.

5. Cadena de valor: diagnóstico y generación de ventaja competitiva

- Concepto y estructura de la cadena de valor según Michael Porter.
- Actividades primarias y de apoyo:
 - Logística interna y externa.
 - Operaciones.
 - Marketing y ventas.
 - Servicios.
 - Infraestructura, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico y aprovisionamiento.
- Identificación de actividades que añaden valor y generan ventaja competitiva.
- Análisis de costos y diferenciación dentro de la cadena de valor.
- Herramientas para diagramar y analizar la cadena de valor.
- Ejercicios prácticos de análisis y diagnóstico.

6. Integración de herramientas y modelos para el diseño estratégico

- Relación entre FODA, PESTEL, las cinco fuerzas y la cadena de valor.
- Proceso de síntesis y análisis conjunto para la toma de decisiones estratégicas.
- Diseño de propuestas estratégicas coherentes con el contexto organizacional y competitivo.
- Estudio de casos integradores con aplicación simultánea de las herramientas.
- Buenas prácticas y recomendaciones para la implementación de estrategias basadas en análisis múltiples.

Actividades

Actividad 1: Análisis FODA de una organización real o simulada

Objetivo: Analizar y aplicar el modelo FODA para identificar factores internos y externos en un caso específico.

Descripción:

- Seleccionar una empresa real o un caso proporcionado por el docente.
- Investigar información relevante sobre la organización: recursos, capacidades, entorno.
- En equipos, identificar y enlistar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Presentar el análisis FODA en un cuadro estructurado, justificando cada elemento.
- Discutir en plenaria las implicaciones estratégicas del análisis.

Organización: Grupos de 3-4 estudiantes.

Producto esperado: Informe escrito y presentación oral con el análisis FODA completo.

Duración estimada: 2 horas.

Actividad 2: Aplicación práctica del análisis PESTEL

Objetivo: Evaluar el entorno externo de una organización mediante el uso del análisis PESTEL.

Descripción:

- Dividir la clase en equipos asignando a cada uno un sector industrial o empresa.
- Investigar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan al sector o empresa.
- Crear un mapa o matriz que ilustre cada uno de los factores PESTEL identificados.
- Elaborar un informe que explique cómo estos factores impactan la estrategia organizacional.
- Compartir conclusiones y posibles recomendaciones estratégicas basadas en el análisis.

Organización: Grupos de 3-4 estudiantes.

Producto esperado: Mapa/matriz PESTEL y reporte escrito.

Duración estimada: 2 horas.

Actividad 3: Diagnóstico de la industria con las cinco fuerzas de Porter

Objetivo: Interpretar y utilizar el modelo de las cinco fuerzas para analizar la competitividad de una industria.

Descripción:

- Seleccionar una industria específica (por ejemplo, telecomunicaciones, alimentos, tecnología).
- Identificar y describir cada una de las cinco fuerzas que influyen en dicha industria.
- Evaluar la intensidad de cada fuerza y su efecto en la rentabilidad del sector.
- Desarrollar recomendaciones estratégicas para mejorar la posición competitiva de una empresa dentro de esta industria.
- Presentar el análisis y las estrategias propuestas en clase para discusión.

Organización: Grupos de 3-4 estudiantes.

Producto esperado: Informe y presentación oral con diagnóstico y propuestas estratégicas.

Duración estimada: 2.5 horas.

Actividad 4: Diagramación y análisis de la cadena de valor empresarial

Objetivo: Diagramar y analizar la cadena de valor para identificar actividades que generan ventaja competitiva y áreas de mejora.

Descripción:

- Elegir una empresa o caso de estudio proporcionado por el docente.
- Investigar las actividades primarias y de apoyo que conforman su cadena de valor.
- Diagramar la cadena de valor utilizando herramientas gráficas o software básico.
- Analizar cada actividad para determinar su contribución a la ventaja competitiva o posibles ineficiencias.
- Proponer recomendaciones para optimizar la cadena de valor y reforzar la estrategia.
- Presentar el diagrama y análisis en una sesión de trabajo.

Organización: Parejas o grupos pequeños (2-3 estudiantes).

Producto esperado: Diagrama de cadena de valor y reporte con análisis y recomendaciones.

Duración estimada: 2 horas.

Actividad 5: Integración de herramientas para diseño estratégico

Objetivo: Integrar diversas herramientas para diseñar propuestas estratégicas coherentes con el contexto organizacional y competitivo.

Descripción:

- En equipos, seleccionar un caso organizacional complejo.
- Realizar análisis FODA, PESTEL, cinco fuerzas y cadena de valor de manera integrada.
- Sintetizar los resultados para identificar áreas clave de oportunidad y riesgo.
- Diseñar una propuesta estratégica que contemple las conclusiones del análisis integrado.
- Elaborar un documento final y exponer la estrategia ante el grupo para retroalimentación.

Organización: Grupos de 4-5 estudiantes.

Producto esperado: Documento estratégico integral y presentación oral.

Duración estimada: 3 horas, idealmente dividido en dos sesiones.

Evaluación

Evaluación diagnóstica

Qué se evalúa: Conocimientos previos sobre modelos y herramientas estratégicas.

Cómo se evalúa: Cuestionario breve con preguntas abiertas y de opción múltiple sobre conceptos básicos de FODA, PESTEL, cinco fuerzas y cadena de valor.

Instrumento sugerido: Examen diagnóstico en línea o impreso al inicio de la unidad.

Evaluación formativa

Qué se evalúa: Progreso en la comprensión y aplicación práctica de cada modelo.

Cómo se evalúa: Revisión continua de actividades y tareas, participación en discusiones, retroalimentación en presentaciones de análisis parciales.

Instrumento sugerido: Rúbricas para actividades prácticas, observación directa y cuestionarios cortos al cierre de cada tema.

Evaluación sumativa

Qué se evalúa: Capacidad para integrar y aplicar los modelos estratégicos en un análisis integral y diseño de propuestas.

Cómo se evalúa: Proyecto final que incluya análisis FODA, PESTEL, cinco fuerzas de Porter, cadena de valor y propuesta estratégica, con defensa oral ante el grupo.

Instrumento sugerido: Rúbrica detallada que valore análisis, coherencia, profundidad, creatividad y presentación.

Unidad 14: Análisis de Casos Estratégicos

Objetivos de Aprendizaje

- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de analizar casos reales de administración estratégica identificando los factores clave del entorno competitivo y organizacional que influyen en la formulación de estrategias.
- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de evaluar la coherencia y viabilidad de las estrategias aplicadas en los casos, relacionándolas con los objetivos empresariales y el contexto específico de cada organización.
- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de aplicar herramientas y conceptos aprendidos para diagnosticar problemas estratégicos y proponer soluciones fundamentadas en casos reales.
- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de discutir y argumentar críticamente sobre el impacto de las decisiones estratégicas en el desempeño y sostenibilidad organizacional a partir del análisis de casos.

Contenidos Temáticos

Análisis de Casos Estratégicos

- **Introducción al análisis de casos estratégicos**

- Importancia del estudio de casos en la administración estratégica
- Metodología para el análisis de casos reales
- Elementos clave que conforman un caso estratégico

Se abordará la relevancia del análisis de casos como herramienta para aplicar teoría en contextos reales, destacando la estructura típica y el enfoque metodológico para su análisis.

- **Identificación de factores clave del entorno competitivo y organizacional**

- Análisis del entorno externo: fuerzas de Porter, análisis PESTEL
- Evaluación del entorno interno: recursos, capacidades y competencias centrales

- Determinación de factores críticos que influyen en la formulación de estrategias

Se estudiarán herramientas para diagnosticar el entorno competitivo y organizacional, identificando factores que afectan la toma de decisiones estratégicas.

- **Evaluación de la coherencia y viabilidad de estrategias aplicadas**

- Análisis de la alineación entre estrategia y objetivos empresariales
- Evaluación del ajuste entre estrategia y contexto organizacional
- Medición de viabilidad financiera, operativa y de mercado

Se analizarán criterios para valorar si las estrategias implementadas son coherentes con la misión, visión y objetivos, y si son factibles en el entorno específico.

- **Diagnóstico y propuesta de soluciones estratégicas**

- Identificación de problemas estratégicos clave en los casos
- Aplicación de herramientas estratégicas para diagnóstico (matrices, análisis FODA, etc.)
- Formulación de recomendaciones estratégicas fundamentadas

Se enseñará a utilizar conceptos y herramientas para diagnosticar problemáticas estratégicas y plantear soluciones prácticas y justificadas.

- **Discusión crítica sobre el impacto de decisiones estratégicas**

- Evaluación del impacto en desempeño organizacional
- Análisis del efecto en sostenibilidad y responsabilidad empresarial
- Argumentación crítica y debate sobre decisiones y resultados

Se fomentará la reflexión crítica para entender cómo las decisiones estratégicas afectan el éxito y la sustentabilidad de la organización.

Actividades

Estudio guiado de caso real

Objetivo: Analizar casos reales identificando factores clave del entorno competitivo y organizacional (Objetivo 1).

Descripción:

- Se entrega un caso real detallado a los estudiantes.
- Individualmente, los estudiantes leen y analizan el caso, identificando factores externos e internos relevantes.
- Completar una matriz con los factores del entorno competitivo y organizacional.
- Se realiza una puesta en común para contrastar hallazgos y discutir diferencias.

Organización: Individual y plenaria.

Producto esperado: Matriz de factores clave y reporte de análisis.

Duración estimada: 2 horas.

Evaluación crítica de estrategias aplicadas

Objetivo: Evaluar coherencia y viabilidad de estrategias en relación con objetivos y contexto (Objetivo 2).

Descripción:

- En grupos de 4, se asigna un caso estratégico diferente.
- Analizan la estrategia aplicada en el caso y su relación con los objetivos empresariales.
- Realizan un informe evaluando la coherencia y viabilidad, apoyados en criterios financieros, operativos y de mercado.
- Presentan sus conclusiones en una sesión de debate.

Organización: Grupos pequeños.

Producto esperado: Informe de evaluación y presentación oral.

Duración estimada: 3 horas (2 para análisis y 1 para presentación).

Diagnóstico y propuesta de soluciones estratégicas

Objetivo: Aplicar herramientas para diagnosticar problemas y proponer soluciones (Objetivo 3).

Descripción:

- En parejas, se les entrega un caso con problemática estratégica identificada.
- Utilizan herramientas como matriz FODA, análisis de brechas y diagramas causa-efecto para diagnosticar en profundidad.
- Elaboran propuestas estratégicas alternativas fundamentadas en el análisis.
- Se realiza una sesión de retroalimentación con el docente para ajustar propuestas.

Organización: Parejas.

Producto esperado: Diagnóstico escrito y propuesta estratégica.

Duración estimada: 2.5 horas.

Debate estructurado sobre impacto de decisiones estratégicas

Objetivo: Discutir y argumentar críticamente el impacto de decisiones en desempeño y sostenibilidad (Objetivo 4).

Descripción:

- Se forman dos grupos con argumentos opuestos sobre la efectividad de una estrategia específica de un caso.
- Cada grupo prepara sus argumentos con base en datos del caso y teorías aprendidas.
- Se realiza un debate estructurado en clase moderado por el docente.
- Tras el debate, se realiza una reflexión conjunta para sintetizar aprendizajes.

Organización: Grupos grandes.

Producto esperado: Argumentos escritos y participación en debate.

Duración estimada: 2 horas.

Evaluación

Evaluación diagnóstica

Qué se evalúa: Conocimientos previos sobre análisis de casos y conceptos básicos de entorno competitivo y organizacional.

Cómo se evalúa: Cuestionario de opción múltiple y preguntas abiertas breves.

Instrumento sugerido: Test en línea o papel con 10 preguntas.

Evaluación formativa

Qué se evalúa: Progreso en el análisis, diagnóstico y propuesta de soluciones durante actividades y retroalimentación continua.

Cómo se evalúa: Revisión de productos entregados (matrices, informes, propuestas), observación de participación y retroalimentación directa.

Instrumento sugerido: Rúbricas para cada actividad, listas de cotejo y notas de observación docente.

Evaluación sumativa

Qué se evalúa: Capacidad para analizar casos completos, evaluar estrategias, diagnosticar problemas y argumentar críticamente sobre impactos estratégicos.

Cómo se evalúa: Examen integrador o proyecto final donde se analiza un caso real completo, con entrega escrita y presentación oral.

Instrumento sugerido: Rúbrica detallada que valore análisis, evaluación, propuesta y argumentación crítica.

Unidad 15: Tendencias Globales en Administración Estratégica

Objetivos de Aprendizaje

- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de identificar y describir las principales tendencias globales que afectan la administración estratégica en distintos sectores económicos.
- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de analizar cómo los desafíos actuales, como la digitalización y la sostenibilidad, influyen en la formulación y adaptación de estrategias organizacionales.
- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de evaluar casos reales donde la incorporación de tendencias globales haya impactado el éxito o fracaso de la estrategia empresarial.
- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de proponer ajustes estratégicos basados en tendencias emergentes para mejorar la competitividad y sostenibilidad de una organización dada.

Contenidos Temáticos

1. Introducción a las Tendencias Globales en Administración Estratégica

- Concepto y relevancia de las tendencias globales en la administración estratégica.

- Contexto económico y social actual que impulsa cambios en la gestión estratégica.
- Relación entre globalización y administración estratégica.

2. Principales Tendencias Globales que Afectan la Administración Estratégica

• Digitalización y Transformación Digital

- Definición y alcance de la digitalización en las organizaciones.
- Herramientas tecnológicas disruptivas: inteligencia artificial, big data, internet de las cosas (IoT), blockchain.
- Impacto de la digitalización en la toma de decisiones estratégicas.

• Sostenibilidad y Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

- Conceptos clave de sostenibilidad en la gestión estratégica.
- Integración de criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en la estrategia.
- Ejemplos de prácticas sostenibles y su influencia en la competitividad empresarial.

• Innovación y Agilidad Estratégica

- La importancia de la innovación continua en la estrategia.
- Modelos ágiles y adaptativos en la formulación estratégica.
- El rol del liderazgo en fomentar la innovación y agilidad.

• Globalización y Diversidad Cultural

- Desafíos y oportunidades de operar en mercados globales.
- Influencia de la diversidad cultural en la estrategia organizacional.
- Estrategias para gestionar equipos y mercados multiculturales.

• Economía Circular y Nuevos Modelos de Negocio

- Principios de la economía circular aplicados a la estrategia.
- Modelos de negocio sostenibles y disruptivos.
- Casos prácticos de implementación de economía circular en empresas.

3. Desafíos Actuales y su Influencia en la Formulación y Adaptación de Estrategias

- Análisis del impacto de la digitalización en procesos estratégicos.
- Incorporación de la sostenibilidad como factor clave en la estrategia.
- Gestión del cambio y adaptación organizacional ante tendencias emergentes.
- Riesgos y oportunidades derivados de las tendencias globales.

4. Evaluación de Casos Reales

- Estudio de casos de éxito: cómo la incorporación de tendencias globales potenció la estrategia.
- Estudio de casos de fracaso: aprendizajes por no adaptarse a las tendencias.
- Análisis crítico y discusión grupal sobre los factores determinantes del éxito o fracaso.

5. Propuesta de Ajustes Estratégicos Basados en Tendencias Emergentes

- Metodologías para identificar y evaluar tendencias emergentes.
- Diseño de propuestas estratégicas innovadoras y sostenibles.
- Herramientas para la implementación y seguimiento de ajustes estratégicos.
- Elaboración de planes estratégicos que integren tendencias globales para mejorar competitividad y sostenibilidad.

Actividades

Actividad 1: Mapa Mental de Tendencias Globales

Objetivo: Identificar y describir las principales tendencias globales que afectan la administración estratégica.

Descripción:

- En grupos de 3 a 4 estudiantes, crear un mapa mental que visualice las principales tendencias globales en administración estratégica.
- Investigar brevemente cada tendencia para incluir una definición y ejemplos relevantes.
- Presentar el mapa mental al resto de la clase explicando la interrelación entre las tendencias.

Organización: Grupos

Producto esperado: Mapa mental digital o físico acompañado de una presentación oral.

Duración estimada: 90 minutos

Actividad 2: Análisis de Caso Real

Objetivo: Evaluar casos reales donde la incorporación de tendencias globales haya impactado el éxito o fracaso de la estrategia empresarial.

Descripción:

- Asignar a cada grupo un caso empresarial relacionado con la aplicación o falta de aplicación de tendencias globales.
- Analizar el caso enfocándose en las decisiones estratégicas, resultados y factores claves.
- Elaborar un informe escrito y realizar una exposición crítica destacando aprendizajes y recomendaciones.

Organización: Grupos

Producto esperado: Informe escrito y presentación oral.

Duración estimada: 3 horas (incluyendo investigación y presentación)

Actividad 3: Propuesta de Ajuste Estratégico para una Organización

Objetivo: Proponer ajustes estratégicos basados en tendencias emergentes para mejorar la competitividad y sostenibilidad de una organización dada.

Descripción:

- Seleccionar una organización real o ficticia y analizar su estrategia actual.
- Identificar tendencias globales relevantes para esa organización.

- Diseñar una propuesta de ajuste estratégico que integre dichas tendencias, detallando objetivos, acciones y posibles impactos.
- Presentar la propuesta en formato escrito y defenderla en una sesión de retroalimentación.

Organización: Individual o parejas

Producto esperado: Documento de propuesta estratégica y sesión de defensa oral.

Duración estimada: 4 horas (investigación, diseño y presentación)

Actividad 4: Debate sobre Desafíos en la Administración Estratégica

Objetivo: Analizar cómo los desafíos actuales influyen en la formulación y adaptación de estrategias organizacionales.

Descripción:

- Dividir la clase en dos grupos que defenderán posturas opuestas sobre un desafío específico (ej. digitalización vs. sostenibilidad, innovación vs. estabilidad).
- Cada grupo prepara argumentos basados en teoría y ejemplos concretos.
- Realizar un debate estructurado seguido de una reflexión conjunta para sintetizar aprendizajes.

Organización: Grupos grandes

Producto esperado: Participación activa en debate y resumen escrito de conclusiones.

Duración estimada: 60 minutos

Evaluación

Evaluación Diagnóstica

Qué se evalúa: Conocimientos previos sobre administración estratégica y percepción inicial de tendencias globales.

Cómo se evalúa: Cuestionario breve con preguntas abiertas y de opción múltiple.

Instrumento sugerido: Test digital o en papel aplicado al inicio de la unidad.

Evaluación Formativa

Qué se evalúa: Participación activa en actividades, comprensión de las tendencias y capacidad de análisis.

Cómo se evalúa: Observación directa, revisión de productos parciales (mapa mental, informes, propuestas), retroalimentación continua.

Instrumento sugerido: Rúbricas para actividades grupales e individuales, listas de cotejo para participación en debates y presentaciones.

Evaluación Sumativa

Qué se evalúa: Dominio integral de los objetivos: identificación, análisis, evaluación de casos y propuesta estratégica.

Cómo se evalúa: Trabajo final que incluya un análisis de caso real y una propuesta estratégica fundamentada en tendencias globales.

Instrumento sugerido: Rúbrica detallada para evaluación del trabajo final escrita y presentación oral.

Unidad 16: Proyecto Integrador de Administración Estratégica

Objetivos de Aprendizaje

- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de integrar los conceptos fundamentales y etapas del proceso de administración estratégica en un proyecto coherente y completo.
- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de analizar el entorno competitivo y organizacional para identificar factores clave que afecten la estrategia del caso estudiado.
- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de diseñar estrategias viables y coherentes con los objetivos empresariales y el contexto del proyecto integrador.
- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de implementar y controlar un plan estratégico utilizando herramientas adecuadas para asegurar su efectividad dentro del proyecto.
- Al finalizar la unidad, el estudiante será capaz de evaluar el impacto de la administración estratégica aplicada en el proyecto sobre el desempeño organizacional y su sostenibilidad.

Contenidos Temáticos

1. Introducción al Proyecto Integrador en Administración Estratégica

- Objetivos y alcance del proyecto integrador: presentación del propósito y metas.
- Revisión de conceptos fundamentales de administración estratégica: resumen de etapas y elementos clave.
- Metodología para la integración de conceptos en un proyecto coherente.

2. Análisis del Entorno Competitivo y Organizacional

- Herramientas para el análisis externo:
 - Análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal)
 - Análisis de la competencia y las cinco fuerzas de Porter
- Análisis interno de la organización:
 - Evaluación de recursos y capacidades
 - Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)
- Identificación de factores clave que afectan la estrategia: síntesis y priorización.

3. Diseño de Estrategias Viables y Coherentes

- Formulación de objetivos estratégicos alineados con la misión y visión organizacional.
- Tipos de estrategias: corporativas, de negocio y funcionales.
- Desarrollo de estrategias basadas en el análisis previo y el contexto del proyecto.
- Evaluación y selección de estrategias: criterios de viabilidad, coherencia y alineación con objetivos.

4. Implementación y Control del Plan Estratégico

- Diseño del plan de implementación: asignación de recursos, cronogramas y responsables.
- Herramientas para la implementación efectiva: Balanced Scorecard, cuadros de mando integrales.
- Mecanismos de control y seguimiento: indicadores clave de desempeño (KPIs).
- Gestión del cambio y comunicación durante la implementación.

5. Evaluación del Impacto y Sostenibilidad de la Administración Estratégica

- Evaluación del desempeño organizacional post-implementación.
- Análisis de resultados frente a los objetivos planteados.
- Impacto en la sostenibilidad y competitividad a largo plazo.
- Lecciones aprendidas y recomendaciones para futuros ciclos estratégicos.

Actividades

Actividad 1: Diagnóstico del Entorno y Análisis FODA

Objetivo: Analizar el entorno competitivo y organizacional para identificar factores clave que afecten la estrategia del caso estudiado.

Descripción:

- Seleccionar una organización real o hipotética para el análisis.
- Aplicar el análisis PESTEL para identificar variables externas relevantes.
- Realizar el análisis de las cinco fuerzas de Porter para evaluar la competencia.
- Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas mediante un análisis FODA.
- Elaborar un informe ejecutivo que sintetice los hallazgos y factores clave.

Organización: Grupos de 3-4 estudiantes.

Producto esperado: Informe diagnóstico con matrices PESTEL, Porter y FODA.

Duración estimada: 3 horas.

Actividad 2: Formulación y Diseño de Estrategias

Objetivo: Diseñar estrategias viables y coherentes con los objetivos empresariales y el contexto del proyecto integrador.

Descripción:

- Basándose en el diagnóstico previo, definir objetivos estratégicos claros y medibles.
- Proponer estrategias corporativas y de negocio que respondan a los análisis realizados.
- Evaluar cada estrategia según criterios de viabilidad y alineación con los objetivos.
- Preparar una presentación con justificación de las estrategias seleccionadas.

Organización: Grupos de 3-4 estudiantes, mismo equipo de la actividad anterior.

Producto esperado: Documento de estrategias y presentación argumentativa.

Duración estimada: 4 horas.

Actividad 3: Plan de Implementación y Control Estratégico

Objetivo: Implementar y controlar un plan estratégico utilizando herramientas adecuadas para asegurar su efectividad dentro del proyecto.

Descripción:

- Diseñar un plan de implementación detallado con cronograma y asignación de recursos.
- Definir indicadores clave de desempeño (KPIs) para el seguimiento de la estrategia.
- Elaborar un cuadro de mando integral para monitorear resultados.
- Desarrollar un plan básico de gestión del cambio y comunicación.

Organización: Grupos de 3-4 estudiantes, continuidad del proyecto integrador.

Producto esperado: Plan de implementación, cuadro de mando y plan de gestión del cambio.

Duración estimada: 4 horas.

Actividad 4: Evaluación Integral del Proyecto Estratégico

Objetivo: Evaluar el impacto de la administración estratégica aplicada en el proyecto sobre el desempeño organizacional y su sostenibilidad.

Descripción:

- Analizar los resultados obtenidos en función de los KPIs definidos.
- Evaluar el impacto en la sostenibilidad y competitividad de la organización.
- Identificar lecciones aprendidas y elaborar recomendaciones para mejorar futuros procesos estratégicos.
- Preparar un reporte final y presentación oral integradora.

Organización: Grupos de 3-4 estudiantes.

Producto esperado: Reporte de evaluación final y presentación oral.

Duración estimada: 3 horas.

Evaluación

Evaluación Diagnóstica

Qué se evalúa: Conocimientos previos sobre conceptos y etapas del proceso de administración estratégica.

Cómo se evalúa: Cuestionario corto con preguntas de opción múltiple y de respuesta corta sobre fundamentos teóricos y herramientas básicas.

Instrumento sugerido: Test en plataforma digital o impreso al inicio de la unidad.

Evaluación Formativa

Qué se evalúa: Progreso en el análisis, diseño, implementación y evaluación del proyecto integrador.

Cómo se evalúa: Revisión y retroalimentación continua sobre entregables parciales (informes, matrices, plan estratégico, presentaciones).

Instrumento sugerido: Rúbricas específicas para cada actividad, sesiones de retroalimentación grupal y autoevaluación.

Evaluación Sumativa

Qué se evalúa: Integración global de conceptos, calidad del análisis estratégico, coherencia y viabilidad de las estrategias, efectividad del plan de implementación y control, y capacidad para evaluar impacto.

Cómo se evalúa: Evaluación del proyecto integrador final mediante presentación oral y entrega escrita.

Instrumento sugerido: Rúbrica detallada que contemple claridad, profundidad, aplicación práctica, análisis crítico y calidad comunicativa.