

## 1. Datos Generales de la asignatura

<b>Nombre de la asignatura:</b>	Gestión Estratégica
<b>Clave de la asignatura:</b>	AED-1035
<b>SATCA<sup>1</sup>:</b>	2-3-5
<b>Carrera:</b>	Ingeniería en Administración, Ingeniería en Gestión Empresarial y Gastronomía

## 2. Presentación

### Caracterización de la asignatura

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

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

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

### Intención didáctica

Esta propuesta pretende :

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

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

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

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

<sup>1</sup> Sistema de Asignación y Transferencia de Créditos Académicos

de la intuición y reflexión.

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

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

Finalmente, el sexto tema ofrece un panorama de la evaluación de estrategias para la creación de planes de contingencia y un sistema de control a través de diferentes herramientas en base a las características de la empresa.

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

### 3. Participantes en el diseño y seguimiento curricular del programa

Lugar y fecha de elaboración o revisión	Participantes	Evento
<p>Instituto Tecnológico de Aguascalientes del 15 al 18 de junio de 2010.</p>	<p>Representantes de los Institutos Tecnológicos de:            Centro Interdisciplinario de Investigación y Docencia en Educación Técnica, Acapulco, Aguascalientes, Apizaco, Boca Río, Celaya, Chetumal, Chihuahua, Chilpancingo, Chiná, Cd. Cuauhtémoc, Cd. Juárez, Cd. Madero, Cd. Victoria, Colima, Comitán, Cautla, Durango, El Llano de Aguascalientes, Huixquilucan, Valle Bravo, Guaymas, Huatabampo, Huejutla, Iguala, La Laguna, La Paz, La Zona Maya, León, Lerma, Linares, Los Mochis, Matamoros, Mazatlán, Mérida, Mexicali, Minatitlán, Nuevo Laredo, Orizaba, Pachuca, Puebla, Querétaro, Reynosa, Roque, Salina Cruz, Saltillo, San Luis Potosí, Tehuacán, Tepic,</p>	<p>Elaboración del programa de estudio equivalente en la Reunión Nacional de Implementación Curricular y Fortalecimiento Curricular de las asignaturas comunes por área de conocimiento para los planes de estudio actualizados del SNEST.</p>



	<p>Tijuana, Tlaxiaco, Toluca, Torreón, Tuxtepec, Valle de Oaxaca, Veracruz, Villahermosa, Zacatecas, Zacatepec, Altiplano de Tlaxcala, Coatzacoalcos, Cuautitlán Izcalli, Fresnillo, Irapuato, La Sierra Norte Puebla, Macuspana, Naranjos, Pátzcuaro, Poza Rica, Progreso, Puerto Vallarta, Tacámbaro, Tamazula Gordiano, Tlaxco, Venustiano Carranza, Zacapoaxtla, Zongólica y Oriente del Estado Hidalgo.</p>	
<p>Instituto Tecnológico de Morelia del 10 al 13 de septiembre de 2013.</p>	<p>Representantes de los Institutos Tecnológicos de:                  Aguascalientes, Apizaco, Boca del Río, Celaya, CRODE Celaya, Cerro Azul, Chihuahua, Cd. Cuauhtémoc, Cd. Hidalgo, Cd. Juárez, Cd. Madero, Cd. Valles, Coacalco, Colima, Iguala, La Laguna, Lerdo, Los Cabos, Matamoros, Mérida, Morelia, Motúl, Múzquiz, Nuevo Laredo, Nuevo León, Oriente del Estado de México, Orizaba, Pachuca, Progreso, Purhepecha, Salvatierra, San Juan del Río, Santiago Papasquiario, Tantoyuca, Tepic, Tlatlauquitpec, Valle de Morelia, Venustiano Carranza, Veracruz, Villahermosa, Zacatecas y Zacatepec.</p>	<p>Reunión Nacional de Seguimiento Curricular de las Asignaturas Equivalentes del SNIT.</p>

**4. Competencia(s) a desarrollar**

<p><b>Competencia(s) específica(s) de la asignatura</b></p>
<p>Desarrolla estrategias empresariales considerando criterios de sustentabilidad, para obtener ventajas competitivas sostenibles en un entorno cambiante y globalizado.</p>

## 5. Competencias previas

- Aplica las etapas del proceso administrativo para la toma de decisiones efectivas. IA Y IGE
- Diseña estrategias de Gestión del Talento Humano que contribuyan al logro de los objetivos de la organización
- Aplica el método científico para la realización de investigaciones de los entornos de la empresa
- Analiza e interpreta resultados cuantitativos y cualitativos de la operación de la empresa.

## 6. Temario

No.	Temas	Subtemas
1	Fundamentos de la gestión estratégica	1.1. Origen y desarrollo del pensamiento estratégico 1.2. Conceptos básicos y características de la gestión estratégica 1.3. Comparación de modelos de gestión estratégica 1.4. Importancia y beneficios de las decisiones estratégicas 1.5. Pensamiento y filosofía de la empresa
2	Análisis estratégico del entorno	2.1. El entorno general de la empresa 2.2. El análisis del entorno general de la empresa (económico, demográfico, cultural, político-legal, tecnológico) 2.3. Técnicas de análisis del entorno: Entorno Político, Económico, Social, Tecnológico (PEST), Matriz de Factores Externo (MEFE), Perfil Competitivo 2.4. Análisis del entorno específico de la empresa 2.5. Análisis de la estructura de la industria 2.6. Análisis de la competitividad y ventaja competitiva (Porter) 2.7. Pronóstico del ambiente.
3	Análisis estratégico interno	3.1. Diagnóstico interno de la empresa 3.2. Cadena de valor (del sector industrial y de la empresa) 3.3. Técnicas de análisis interno (Matriz de Factores Internos (MEFI), Matriz DAFO, Entre otros.) 3.4. Análisis de recursos y capacidades 3.5. Establecimiento de objetivos organizacionales
4	Selección de estrategias	4.1. Modelos y herramientas para la formulación de estrategias 4.2. Tipos de estrategias y mapas estratégicos 4.3. Estrategias y ventajas competitivas

		4.4. Adopción de un modelo para la formulación de estrategias
5	Implementación de la estrategia	<p>5.1. Relación entre formulación e implementación de la estrategia</p> <p>5.2. Naturaleza de la implementación de la estrategia</p> <p>5.3. Objetivos anuales y políticas de distribución</p> <p>5.4. Cambio y cultura de apoyo a la estrategia</p> <p>5.5. El factor humano y la compensación en la implementación de la estrategia</p> <p>5.6. Desarrollo de planes, programas, procedimientos, y presupuesto para la implementación estratégica (por áreas funcionales)</p> <p>5.7. Modelos de Despliegue (Catch Ball y Hoshin Planning, entre otros)</p>
6	Evaluación y control de la estrategia	<p>6.1. Naturaleza y proceso de evaluación de las estrategias</p> <p>6.1.1. Medición de la gestión estratégica</p> <p>6.1.2. Evaluación de la gestión y principales métricas administrativas</p> <p>6.2. Control de la gestión estratégica</p> <p>6.2.1. Herramientas de control de la Gestión y su aplicación</p> <p>6.3. Características de un sistema de evaluación eficaz y planeación de contingencias</p> <p>6.4. Acciones correctivas</p> <p>6.5. Otras perspectivas de la gestión estratégica: (Ocean Blue Strategy, entre otros).</p>

## 7. Actividades de aprendizaje de los temas

Fundamentos de la gestión estratégica	
Competencias	Actividades de aprendizaje
<p><b>Específica:</b> Reconoce la importancia de la gestión estratégica, en una organización, como un proceso gerencial.</p> <p><b>Genéricas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de abstracción, análisis y síntesis.</li> <li>• Habilidad para búsqueda de información.</li> <li>• Habilidad de comunicación oral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visualizar mediante un mapa mental la empresa como un sistema identificando sus procesos básicos.</li> <li>• Identificar los conceptos básicos de la gestión estratégica elaborando un glosario.</li> <li>• Investigar, al menos, dos modelos de gestión estratégica y realizar un análisis comparativo de ellos, resaltando sus características.</li> <li>• Realizar mapa conceptual del proceso de gestión estratégica.</li> <li>• Investigar, para su discusión y análisis, los</li> </ul>

	elementos que integran la filosofía organizacional.
<b>Análisis estratégico del entorno externo</b>	
<b>Competencias</b>	<b>Actividades de aprendizaje</b>
<p><b>Específica:</b> Diagnostica el entorno general y específico de la empresa y el sector al que pertenece, utilizando las herramientas y técnicas apropiadas.</p> <p><b>Genéricas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de abstracción, análisis y síntesis.</li> <li>• Habilidad para búsqueda de información.</li> <li>• Habilidad de comunicación oral y escrita.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediante un cuadro sinóptico describir las principales variables que se deben considerar en el análisis del entorno.</li> <li>• Aplicar algunas de las diferentes técnicas (como EFE , MPC, etc. ), para el análisis del entorno externo, de empresa.</li> <li>• Utilizando las técnicas y procedimientos requeridos, elaborar el diagnóstico estratégico externo de una empresa.</li> <li>• Describir la importancia y las bases del pronóstico, para en base a éste, elaborar un pronóstico del ambiente.</li> </ul>
<b>Análisis estratégico Interno</b>	
<b>Competencias</b>	<b>Actividades de aprendizaje</b>
<p><b>Específica:</b> Aplica herramientas y técnicas administrativas para diagnosticar la gestión estratégica interna de una empresa.</p> <p><b>Genéricas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de abstracción, análisis y síntesis.</li> <li>• Capacidad para organizar y planificar el tiempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las principales variables que se deben considerar en el análisis del estratégico interno.</li> <li>• Comparar diversas técnicas de análisis estratégico interno</li> <li>• Analizar la cadena del valor (del sector industrial y de la empresa)</li> <li>• Caracterizar diferentes técnicas para el análisis estratégico interno mediante representación teatral.</li> <li>• Realizar un análisis de recursos y capacidades</li> <li>• Realizar el análisis estratégico interno.</li> <li>• Realizar un análisis FODA organizacional y en base a este determinar los objetivos a largo plazo.</li> </ul>
<b>Formulación de la estrategia</b>	
<b>Competencias</b>	<b>Actividades de aprendizaje</b>
<p><b>Específica:</b> Aplica diferentes modelos para la implementación de la estrategia en una organización.</p> <p><b>Genéricas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de análisis y síntesis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un mapa de posicionamiento de productos para una compañía</li> <li>• Analizar estados financieros proyectados, objetivos, políticas anuales, estructura organizacional y necesidades de cambio y cultura en función de sistemas de</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación oral y escrita.</li> <li>• Habilidades básicas de manejo de la computadora.</li> <li>• Habilidad para buscar y analizar información proveniente de fuentes diversas.</li> <li>• Solución de problemas.</li> <li>• Toma de decisiones. Trabajo en equipo.</li> </ul>	<p>compensación para una empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar planes, programas, procedimientos y presupuestos para la implementación aplicando un modelo de despliegue de las estrategias.</li> </ul>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Evaluación y Control de la Estrategia

Competencias	Actividades de aprendizaje
<p><b>Específica:</b> Aplica los diferentes instrumentos y técnicas de la evaluación y control de estrategias a casos o situaciones organizacionales para la toma de decisiones.</p> <p><b>Genéricas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de abstracción, análisis y síntesis.</li> <li>• Capacidad de poner los conocimientos en la práctica.</li> <li>• Capacidad de elaborar proyectos.</li> <li>• Habilidad de solucionar problemas.</li> <li>• Búsqueda del logro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigar los criterios para la evaluación de estrategias presentando un reporte.</li> <li>• Elaborar un cuadro comparativo de la medición y evaluación de estrategias al interior de una organización</li> <li>• Elaborar una propuesta de medición, control y evaluación de estrategias organizacionales en una empresa.</li> <li>• Analizar la utilidad y los componentes de un Balance Score Card y desarrollarlo en una empresa hipotética.</li> <li>• Utilizar software de cuadro de mando integral para el desarrollo y evaluación de la estrategia y presentar los resultados.</li> </ul>

8. Práctica(s)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar un plan para llevar a cabo un modelo de gestión estratégica en una empresa.</li> <li>• Realizar el análisis externo de la empresa seleccionada.</li> <li>• En base al análisis externo elaborar un diagnóstico del ambiente.</li> <li>• Realizar el análisis estratégico interno de la empresa PYME en cuestión.</li> <li>• Realizar un pronóstico del negocio utilizando la información del Análisis de la empresa.</li> <li>• Realizar los ajustes al plan de acuerdo a las variables más importantes que hay que tomar en cuenta en la implantación.</li> <li>• Elaborar mapas estratégicos de la empresa en cuestión.</li> <li>• Precisar un sistema de evaluación en base a indicadores confiables que permitan atender las diversas contingencias que se presenten en el desarrollo del Plan Estratégico.</li> <li>• Aplicar el Cuadro de Mando Integral en desarrollo del Plan estratégico.</li> <li>• Presentar de manera formal (oral y por escrito) su Trabajo de integración final.</li> </ul>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

9. Proyecto de asignatura

<p>El objetivo del proyecto que planteé el docente que imparta esta asignatura, es demostrar el desarrollo y alcance de la(s) competencia(s) de la asignatura, considerando las siguientes fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fundamentación:</b> marco referencial (teórico, conceptual, contextual, legal) en el cual se</li> </ul>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

fundamenta el proyecto de acuerdo con un diagnóstico realizado, mismo que permite a los estudiantes lograr la comprensión de la realidad o situación objeto de estudio para definir un proceso de intervención o hacer el diseño de un modelo.

- **Planeación:** con base en el diagnóstico en esta fase se realiza el diseño del proyecto por parte de los estudiantes con asesoría del docente; implica planificar un proceso: de intervención empresarial, social o comunitario, el diseño de un modelo, entre otros, según el tipo de proyecto, las actividades a realizar los recursos requeridos y el cronograma de trabajo.
- **Ejecución:** consiste en el desarrollo de la planeación del proyecto realizada por parte de los estudiantes con asesoría del docente, es decir en la intervención (social, empresarial), o construcción del modelo propuesto según el tipo de proyecto, es la fase de mayor duración que implica el desempeño de las competencias genéricas y específicas a desarrollar.
- **Evaluación:** es la fase final que aplica un juicio de valor en el contexto laboral-profesión, social e investigativo, ésta se debe realizar a través del reconocimiento de logros y aspectos a mejorar se estará promoviendo el concepto de “evaluación para la mejora continua”, la metacognición, el desarrollo del pensamiento crítico y reflexivo en los estudiantes.

## 10. Evaluación por competencias

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

- Mapas mentales
- Glosario de conceptos
- Reporte de análisis
- Mapas conceptuales
- Cuadros sinópticos
- Representación teatral
- Diagnósticos del ambiente
- Pronósticos del ambiente
- FODA
- Reportes de investigaciones
- Planes, programas y presupuestos
- Cuadro comparativo
- Propuesta de Medición
- Archivo electrónico del cuadro de mando
- Exposición
- Exámenes
- Portafolio de evidencias

### Herramientas:

- Rubrica
- Lista de cotejo

## 11. Fuentes de información

1. Fred R. David, (2008). *Conceptos de Administración estratégica*. Decimoprimer edición. México: Pearson Prentice Hall.
2. Jones, Gareth R. (2008) *Teoría Organizacional y Cambio en las Organizaciones*. México: Pearson Prentice Hall.
3. Jonhson, Gerry, Kevan Scholes.(2001). *Dirección estratégica*. 5ta. Edición. España: Prentice Hall.
4. Kaplan, Robert S. David P. (Norton). (2004) *Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. España: Gestión 2000.com.
5. Kaplan, Robert S. David P. Norton. (2004) *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral, para implantar y gestionar su estrategia*. España: Gestión 2000.com.
6. Maqueda Lafuente, Javier.(1996). *Cuadernos de dirección estratégica y planeación*. Madrid: Díaz de santos.
7. Mintzberg, H.,Brian, Quinn, J., Ghoshal, S.(1988). *El proceso estratégico*. México:Prentice Hall.
8. Porter, Michael.(1985). *Estrategia competitiva*. México: CECSA.
9. Porter, Michael.(1987). *Ventaja competitiva*. México: CECSA.
10. Thompson, Arthur A. Jr. y A. J. Strickland III. (2008). *Administración estratégica. Textos y casos*. 15ª edición. México: Mc Graw Hill.
11. Wheelen Thomas L. J. David Hunger. *Administración Estratégica y Política de Negocios*. 10ª. Edición. México: Pearson: Prentice Hall.
12. <http://www.scribd.com/doc/3365919/Hoshin-Kanri-PMI-Peru-Congreso-2007>.
13. Yacuzzi, Enrique. La gestión Hoshin: modelos, aplicaciones, características distintivas.En línea en:  
<http://www.cema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/316.pdf>
14. Alabart, Enric B. y Alabart, Joan Ramon. (2006). La gestión de la estrategia. En línea en:[http://webfacil.tinet.org/usuarios/ebrull/CdG-La\\_Gestion\\_de\\_la\\_Estrategia\\_20090308165637.pdf](http://webfacil.tinet.org/usuarios/ebrull/CdG-La_Gestion_de_la_Estrategia_20090308165637.pdf)
15. Betancourt José. Gestión Estratégica. Navegando hacia el cuarto paradigma. Edit. Eumedonet. <http://www.eumed.net/libros/2006/index.htm>