

Unidad de Aprendizaje

Plan 318

1. Identificación del Curso:

- | | |
|---|---|
| 1.1. Denominación del Curso: | Administración Estratégica |
| 1.2. Código: 131820705 | Semestre Académico: 2020-1 |
| 1.3. Semestre Curricular: | Séptimo (7) Tipo de Actividad |
| Académica: | AAP |
| 1.4. Componente: | Administrativa |
| 1.5. Naturaleza Del Curso: | |
| Teórico ☒ Práctico ☐ | Teórico-Práctico ☐ |
| Habitable ☒ No Habitable ☐ | |
| 1.6. Número de Créditos Académicos: Tres | 3 |
| 1.7. Requisitos: | Gestión del Talento Humano
Código: 131820505 |
| 1.8. Pregunta Problematicadora: | |

¿Cómo hacer competitivas las empresas colombianas frente al proceso de globalización?

2. PRESENTACIÓN

La Administración Estratégica proporciona herramientas administrativas para elaborar los diagnósticos estratégicos empresariales, los cuales contribuyen a los procesos de gestión en la generación de valor.

3. JUSTIFICACIÓN

El espacio académico brinda herramientas básicas para que el estudiante pueda realizar diagnósticos estratégicos y participar en el proceso de formulación de la Administración Estratégica en cualquier tipo de organización.

El logro de las metas organizacionales implica la formulación de una serie de estrategias, que contribuyen a fortalecer los procesos de gestión, a través de la creatividad y la iniciativa para lograr factores diferenciadores en la generación de valor y posicionamiento de una organización en particular-

4. Objetivos

4.1. General

- Aplicar las fases del modelo de Administración Estratégica

4.2. Específicos

- Realizar un diagnóstico del ambiente interno y externo de una empresa
- Formular diferentes estrategias para el logro de los objetivos de las áreas funcionales de la empresa.
- Plantear actividades y tareas para la implementación de las estrategias.
- Proponer los criterios para la evaluación y control de los resultados.

5. Aporte al Perfil Profesional

El desarrollo de la administración estratégica implica el análisis del entorno y el empleo de una serie de herramientas que deben ser empleadas en las diferentes organizaciones por el administrador financiero con el fin de gestionar diferentes procesos que le permitan lograr una ventaja competitiva frente a su competencia.

6. Articulación del curso con el área Investigativa

En las opciones de trabajo de grado, se plantea la realización de diagnósticos empresariales con planes de mejoramiento, por lo que este espacio académico brinda los elementos necesarios para el desarrollo de los mismos.

7. Competencias a Desarrollar

7.1. Básicas

- Interpreta los hechos del entorno empresarial para lo cual recurre al pensamiento crítico, sabiéndolos comunicar de manera eficaz para contribuir a la toma de decisiones.
- Desarrolla un pensamiento crítico, para lo cual recurre al análisis e interpretación de las variables que impactan una empresa en la cotidianidad del mercado.

7.2. Específicas

- Describe e identifica de manera pormenorizada las diferentes variables que impactan una empresa.
- Plantea soluciones de carácter práctico sobre los factores del entorno empresarial en la elaboración de un trabajo de campo real, de una empresa en particular.
- Elabora diagnósticos empresariales, lo cual requiere el empleo de diferentes herramientas de administración estratégica para proponer alternativas de solución, mediante el análisis y documentación de los procesos que permiten formular planes de mejoramiento, mediante el pensamiento crítico.

8. PLAN TUTORIAL

- Control de lectura. (15 minutos). Evaluable en forma escrita
- Retroalimentación de ejes temáticos de cada encuentro tutorial. (1,5 horas).
- Descanso (15 minutos).
- Realización del taller tutorial para desarrollo de competencias interpretativas, argumentativas y propositivas. (1 hora).
- Contextualización de la próxima sesión tutorial. (15 minutos).
- Evaluación estructurada fundamentada en el desarrollo de las competencias interpretativas, argumentativas y propositivas. (45 minutos).
- Verificación del uso de la plataforma MOODLE.

9. Programación de contenidos programáticos por sesión tutorial.

9.1 Primera Sesión Tutorial

TOPICO GENERATIVO

Generalidades de la Administración Estratégica

9.1.1. NÚCLEOS TEMÁTICOS

- Conceptos básicos de Administración Estratégica
- Estudio de la Administración estratégica. Modelo básico, Etapas y Beneficios
- El Gobierno corporativo y tendencias
- Grupos de interés
- Sostenibilidad ambiental y medio ambiente
- Toma de decisiones éticas y comportamiento ético, códigos de ética
- Responsabilidad Social Empresarial en la administración Estratégica

Primera Parte: Análisis del Entorno y de la Industria

- Análisis PESTEL- Identificación de Variables
- Análisis del entorno social, Identificación de factores estratégicos
- Análisis de la industria y Fuerzas de Porter

NOTA: Estos temas los encuentra en cualquier libro de los referenciados en la bibliografía. La temática es general al proceso de la Administración Estratégica.

9.1.2 ACTIVIDADES EXTRATUTORIALES

Identifica las etapas del modelo básico de administración estratégica.

9.1.2.1 ACTIVIDADES DE CONCEPTUALIZACIÓN

Resolver las siguientes preguntas:

1. ¿Por qué la administración estratégica ha adquirido tanta importancia para las Organizaciones hoy en día?
2. ¿Cómo evoluciona comúnmente la administración estratégica en una Organización?
3. ¿Por qué son las decisiones estratégicas diferentes de otros tipos de decisiones?
4. ¿Qué son las teorías de la agencia y del servidor en el gobierno corporativo?
5. ¿Qué es una organización que aprende?

9.1.2.2 ACTIVIDADES PROCEDIMENTALES Y DE APLICACIÓN

Taller (Entregar impreso en la primera tutoría, de manera individual)

1. Consulte el informe de gestión 2018 del grupo ARGOS en:

<https://ir.argos.co/Portals/1/documentos/asamblea/es/Informe%20de%20gesti%C3%B3n%202018.pdf?ver=2019-03-19-135159-487>

y responda las preguntas planteadas.

- a) Destaque tres soluciones innovadoras del grupo a 2018, contenido en el informe de gestión.
- b) Mencione 4 empresas en las que el grupo ha desarrollado obras en los Estado Unidos y señale de quienes son proveedores de concesiones en Colombia.
- c) Destaque algunos aspectos sobre su estructura de capital y de la gestión ambiental en conexión con la rentabilidad
- d) Señale el contenido del código de buen gobierno corporativo. Remítase a <https://ir.argos.co/Gobierno-Corporativo/Buenas-Pr%C3%A1cticas/C%C3%B3digo-de-Conducta-Empresarial>
- e) Consulte el Código de conducta empresarial y mencione los 8 capítulos que trata este código

Nota: Entregar las respuestas impresas en un documento de manera individual. Esta es una tarea calificable.

Trabajo de Campo

Los diferentes temas de la administración estratégica, se desarrollarán durante los encuentros tutoriales mediante un trabajo final aplicado a una empresa de su región donde usted tenga acceso a la información con el fin de evidenciar cada uno de los ejes temáticos de cada sesión tutorial. Para su elaboración se presenta un protocolo de los pasos a seguir en cada sesión y a la vez, en la parte final de esta guía, todos los anexos requeridos para su desarrollo. La actividad es en CIPAS.

NOTA:

- La empresa a seleccionar **no debe ser** de carácter nacional o internacional. No se acepta ninguna entidad pública, descentralizada o bancos. Su docente le dará el visto bueno a la empresa para la cual realizará el trabajo.

➤ Actividad de campo

0. Introducción al trabajo

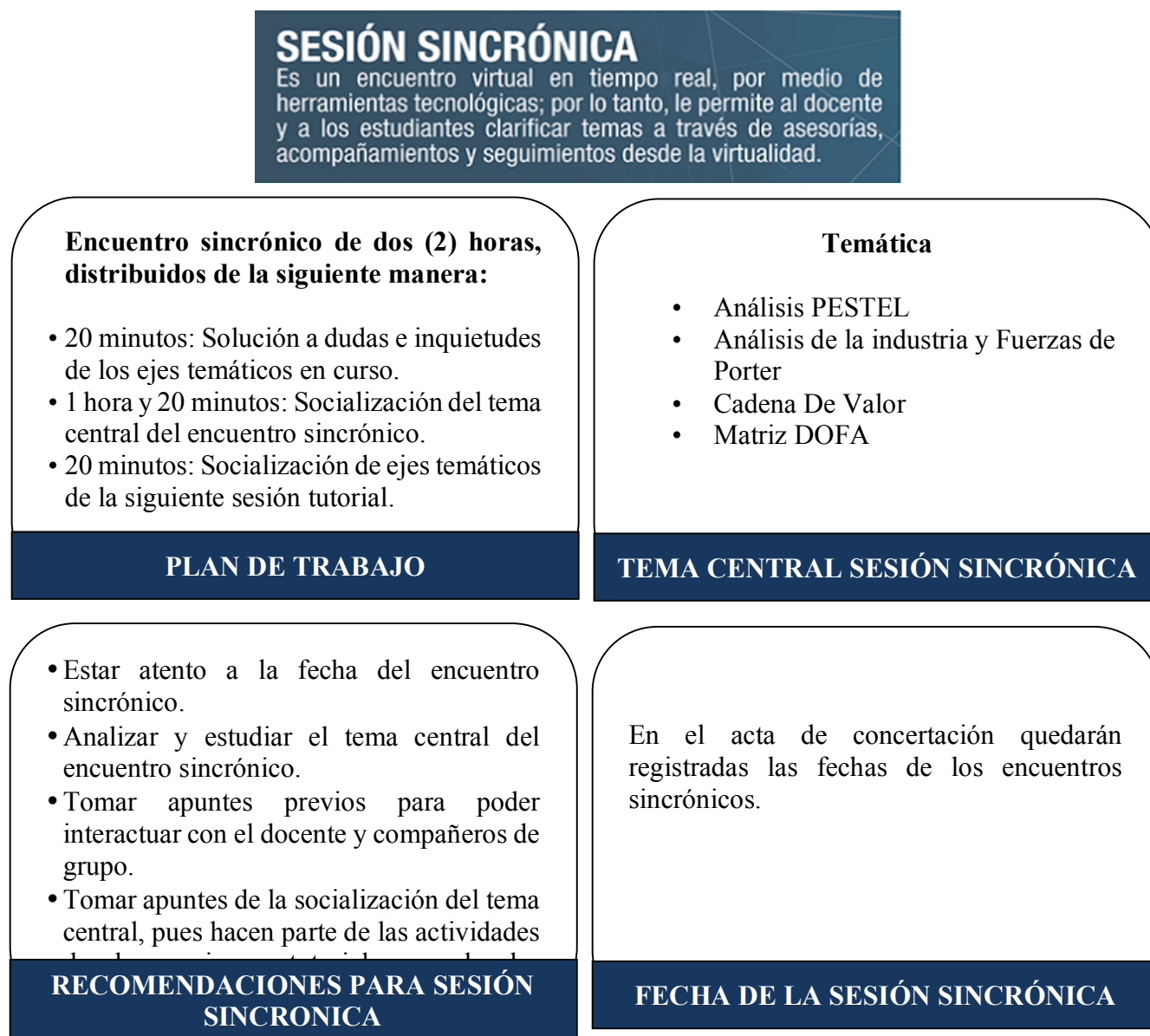
DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

1. Descripción de la empresa

- 1.1. Historia de la empresa
- 1.2. Nombre de la empresa
- 1.3. Ubicación
- 1.4. Servicios que ofrece
- 1.5. Situación del mercado para la empresa
- 1.6. Necesidades del cliente frente al producto o servicio que ofrece
- 1.7. Segmento del mercado objetivo

9.1.3. ENCUENTRO SINCRÓNICO

Figura 1. Desarrollo del Encuentro Sincrónico



Fuente: Elaborado por (Calderón, 2017).

Nota: El encuentro sincrónico será programado entre la primera y segunda sesión tutorial.

9.2 SEGUNDA SESIÓN TUTORIAL

TOPICO GENERATIVO

Análisis del Entorno y de la Industria Segunda Parte

9.2.1 NUCLEOS TEMATICOS

- Análisis ambiental Externo
- Análisis ambiental Interno

Primera fase: Formulación de la Estrategia

Herramientas del Diagnostico empresarial

- Tablas IFAS – EFAS
- CADENA DE VALOR
- Análisis DOFA y Matriz DOFA
- Estrategias de Negocios (modelo de Porter)
- Tácticas y Estrategias

9.2.2. ACTIVIDADES EXTRATUTORIALES

El estudiante utiliza herramientas para la recolección e interpretación de la información.

9.2.2.1. ACTIVIDADES DE CONCEPTUALIZACIÓN.

Taller

Resolver las siguientes preguntas:

1. ¿Según Porter, que determina el nivel de intensidad competitiva en una industria y que modelo propone para ello?
2. ¿Qué es una competencia central? ¿Qué modelo se propone para evaluar la competencia de una empresa?
3. ¿Puede la calidad ofrecer una ventaja competitiva? ¿Cuáles son las dimensiones de la calidad?

9.2.2.2. ACTIVIDADES PROCEDIMENTALES Y DE APLICACIÓN

Trabajo de Campo

2. Propósito y objetivos

- 2.1. Visión de la empresa análisis si existe o en caso contrario construirla (Anexo 1)
- 2.2. Misión de la empresa análisis si existe o en caso contrario construirla
- 2.3. Valores corporativos
- 2.4. Políticas de la empresa
- 2.5. Objetivos estratégicos actuales de la empresa
 - 2.5.1 Objetivos generales
 - 2.5.2 Objetivos específicos
- 2.6. Análisis de PESTEL (Ver Anexo)
- 2.7 Utilice la matriz de IFAS y EFAS para que haga el análisis de la empresa. (Ver Anexo)

3. Mediante las siguientes herramientas de diagnóstico empresarial elabore:

- 3.1 La cadena de valor de la empresa y (Ver Anexo)
- 3.2 El análisis de las cinco fuerzas de Porter (Ver Anexo)

4. Análisis de la empresa lluvia de problemas DOFA

Análisis externo (Modelo DOFA O FODA o SWOF) (ver anexo)

Para el análisis, efectúelo desde los siguientes parámetros del entorno: Siempre en función de la competencia, mire el

- Segmento Ambiental
- Segmento tecnológico
- Segmento económico
- Segmento político
- Segmento socio cultural

Con los parámetros internos, hay recursos tangibles como: físicos, tecnológicos, recursos organizacionales. Y recursos intangibles como: el recurso humano, la creatividad e innovación, la reputación. Recursos que son un activo muy valioso

Fortalezas (I)	Debilidades (I)	Oportunidades (E)	Amenazas (E)

9.3 TERCERA SESIÓN TUTORIAL

TOPICO GENERATIVO

Por una Universidad
PERTINENTE CREATIVA INTEGRADORA

PARA MAYOR INFORMACIÓN

www.uniquindio.edu.co

FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

9.3.1. NUCLEOS TEMÁTICOS

Formulación:

- Estrategia corporativa, direccional y de negocios
- Estrategias funcionales y opciones estratégicas

Implementación:

- Programas, Presupuestos y procedimientos
- Dotación de personal
- Planes de mejoramiento
- Planes de acción

9.3.2. ACTIVIDADES EXTRATUTORIALES

El estudiante implementa la estrategia según el análisis de las situaciones de la empresa y elabora el plan de mejoramiento y planes de acción.

9.3.2.1. Actividades de conceptualización.

Taller

Resolver las siguientes preguntas:

- ¿Qué es la estrategia corporativa?
- ¿Qué es una estrategia funcional y cuáles son sus características?
- ¿Qué es el ciclo de vida de la organización y qué describe?
- ¿Qué es un plan de mejoramiento y qué características tiene?
- ¿Qué es un plan de acción y cuáles son sus características

9.3.2.2. ACTIVIDADES PROCEDIMENTALES Y DE APLICACIÓN

Trabajo de campo

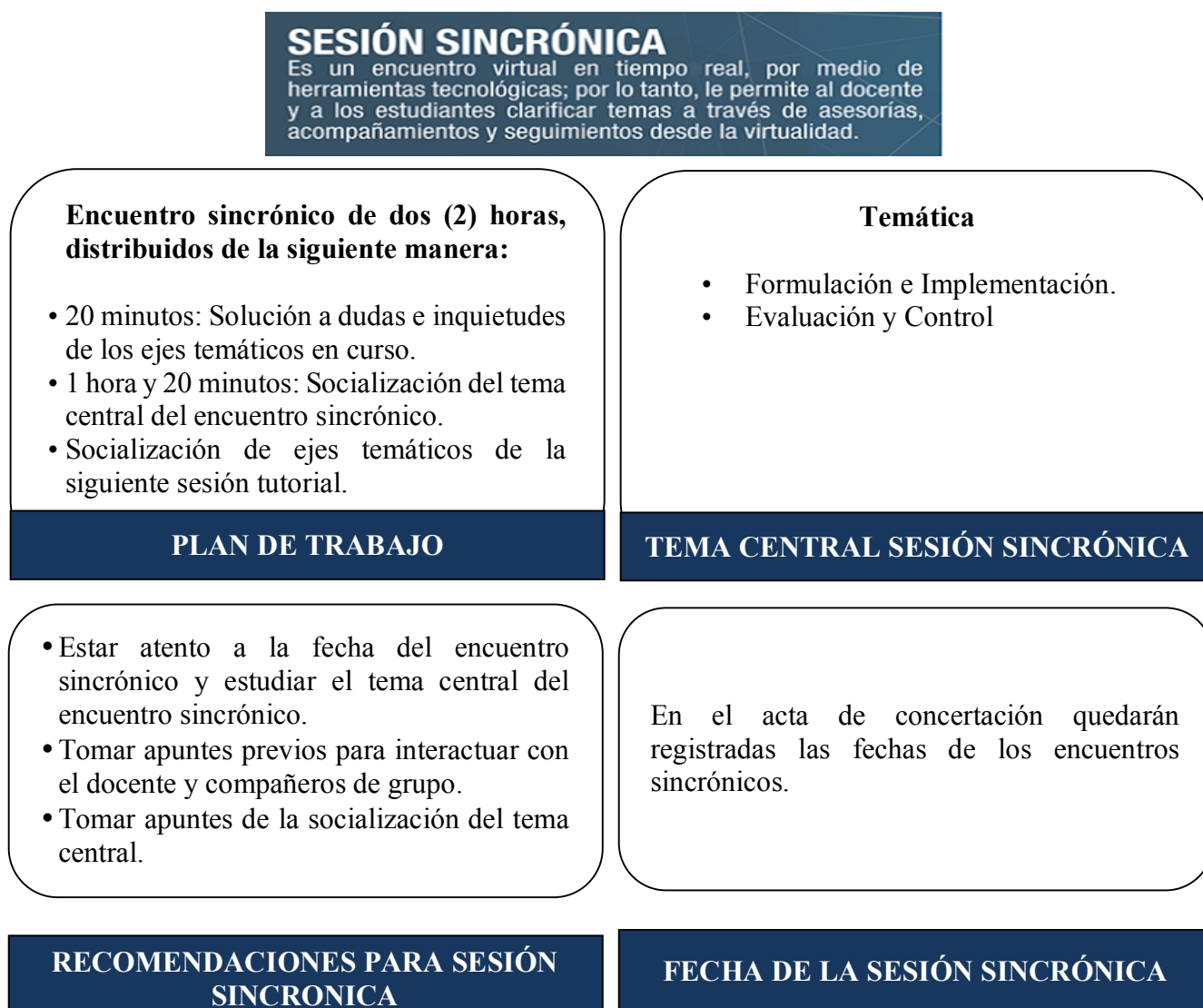
5.0 Formulación de las estrategias a corto, mediana plazo y largo plazo.

5.1. Formule el plan de mejoramiento (Ver Anexo)

5.2. Elabore el plan de acción (Ver Anexo)

9.3.3. ENCUENTRO SINCRÓNICO

Figura 2. Desarrollo del Encuentro Sincrónico



Nota: El encuentro sincrónico será programado entre la tercera y cuarta sesión tutorial.

9.4. CUARTA SESIÓN TUTORIAL

TOPICO GENERATIVO

EVALUACIÓN Y CONTROL

9.4.1. NÚCLEOS TEMÁTICOS

- Proceso de evaluación y control
- Tipos de control
- Medición del rendimiento. Medidas adecuadas
- Indicadores. Medidas, objetivos, Metas
- Características de los indicadores de desempeño logístico – KPI
- características de un sistema eficaz de control de gestión
- Cuadro de Mando Integral. Estructura e indicadores para cada perspectiva
- Problemas de control adecuado

9.4.2. ACTIVIDADES EXTRATUTORIALES

9.4.2.1. ACTIVIDADES DE CONCEPTUALIZACIÓN.

El estudiante controla y evalúa los procesos de la administración estratégica

Taller

Resolver las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo evaluar una estrategia?
2. ¿Cuáles son los tipos de control a realizarse?
3. ¿Qué es la gestión de riesgo empresarial?
4. ¿Que son los KPI y que importancia tienen en los procesos del BSC?
5. ¿Qué características debe tener un indicador
6. ¿Qué es y cómo funciona el cuadro de mando integral?

9.4.2.2. ACTIVIDADES PROCEIMENTALES Y DE APLICACIÓN

Trabajo de campo

➤ De campo

Diligenciar el cuadro de Mando Integral, según el formato establecido por Kaplan y Norton y socializado en las clases. Este cuadro contiene diferentes indicadores propios a cada empresa, en este caso a la empresa que viene desarrollando en el trabajo de campo. Tenga en cuenta que debe diligenciar todas las perspectivas. Ver formado anexo al final de esta guía.

Algunos indicadores

Perspectiva financiera	ROE
Perspectiva Clientes	Lealtad, Fidelización
Perspectiva Interna	Calidad Proceso
Perspectiva Aprendizaje	Habilidades

10. Estrategias Metodológicas

- Se sugiere al estudiante recurrir a la bibliografía referenciada, con el fin de verificar, contrastar y preparar los temas relacionados para cada encuentro tutorial, para lo cual debe leer, analizar, desarrollar las actividades propuestas y reflexionar sobre cada temática, igualmente debe apoyarse en su grupo de estudio y CIPAS.
- Desarrollar los talleres de aplicación general y específicos para cada una de las sesiones tutoriales. El tutor como orientador, estará atento a los cuestionamientos de los estudiantes y a solucionar diversas inquietudes por diferentes medios de contacto.
- Es importante realizar un resumen del tema, elaborar mapas conceptuales, resaltar, subrayar y analizar los temas de cada capítulo y desarrollar los cuestionarios y actividades propuestas.
- Recurrir a la bibliografía sugerida, y consulta de material de apoyo dispuesto en plataforma Moodle.

11. Materiales Educativos y Otros Recursos Didácticos

- Plataforma Moodle y referencias bibliográficas.
- Lecturas relacionadas con el tema
- Base de datos biblioteca virtual de la Universidad del Quindío

12. Indicadores, técnicas e Instrumentos de Evaluación

- El proceso de evaluación quedará descrito en el Acta de Concertación Académica, La evaluación del espacio académico corresponde al 80% de manera individual. El 20% restante corresponde a talleres y participación en plataforma Moodle.
- Al inicio de cada encuentro tutorial, se realizará control de lectura, escrito, individual, de los temas a ser desarrollados durante la tutoría.

13. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- WHEELEN, T. y otros. (2013). Administración Estratégica y política de negocios. Hacia la sostenibilidad global. Pearson. 13va edición. México.
- Chiavenato, I. (2010). Planeación Estratégica. Fundamentos y aplicaciones. 2da edición, Mc Graw Hill. México.
- D Alesio, F. (2008). El Proceso Estratégico, un enfoque de Gerencia, Pearson. Colombia
- Hiit M. y otros, (2009). Administración Estratégica, Competitividad y globalización, 7ma Edición. Cengage. México.
- David, F. (2008). Administración Estratégica. Pearson. D10ma edición. México.

- David, F. (2013) Conceptos de Administración Estratégica, 14va Edición. Pearson, México.
- Francés, A. (2006). Estratégica y planes para la empresa. Pearson. 1ra edición. México.

GENERALIDADES TRABAJO DE CAMPO

- Para cada una de las temáticas, se debe desarrollar y presentar un avance del trabajo de campo, el cual le permitirá aplicar los diferentes aspectos teóricos empleados en las **HERRAMIENTAS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA** con el fin que usted desarrolle las competencias del espacio académico en estudio.
- En cada sesión, se adjuntan los formatos para ubicar las variables respectivas. Agregue cuantas filas o columnas requiera.
- Recuerde que no se aceptan trabajos de entidades públicas, empresas de carácter nacional, bancos, entidades descentralizadas, universidades. Acuerde con su docente
- Se le invita a desarrollar las actividades propuestas, las cuales contienen la temática de cada uno de los encuentros tutoriales.

ANEXO. TRABAJO DE CAMPO

0. Introducción al trabajo

DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

1. Descripción de la empresa - Primera sesión

- 1.1. Historia de la empresa
- 1.2. Nombre de la empresa
- 1.3. Ubicación
- 1.4. Servicios que ofrece
- 1.5. Situación del mercado para la empresa
- 1.6. Necesidades del cliente frente al producto o servicio que ofrece
- 1.7. Segmento del mercado objetivo

2. Propósito y objetivos - Segunda sesión

- 2.1. Visión de la empresa análisis si existe o en caso contrario construirla (Anexo)
- 2.2. Misión de la empresa análisis si existe o en caso contrario construirla
- 2.3. Valores corporativos
- 2.4. Políticas de la empresa
- 2.5. Objetivos estratégicos actuales de la empresa
 - 2.5.1. Objetivos generales
 - 2.5.2. Objetivos específicos

3. Mediante las siguientes herramientas de diagnóstico empresarial elabore:

- 3.1. Análisis externo (ANALISIS PESTEL) (Ver anexo)

Como base el análisis se debe realizar desde los siguientes parámetros del entorno:
Siempre en función de la competencia, revise:

- Segmento Ambiental
- Segmento tecnológico
- Segmento económico

- Segmento político
- Segmento socio cultural

4. Elabore un análisis general interno (análisis situacional) e identifique las variables internas y externas- fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas

(Este cuadro le permite identificar y clasificar las diferentes variables halladas.)

- 4.1. Desarrolle la matriz IFAS y EFAS para que haga el análisis de las variables que impactan la organización. (Ver anexo). Recuerde que su propósito es clasificar las variables de mayor impacto.
5. Elabore la cadena de valor de la empresa y Las fuerzas de Porter. (Ver anexos)
6. Elabore la matriz DOFA (Ver anexo). Incluya estrategias de carácter financiero para poder desarrollar la perspectiva financiera (mínimo dos). La base para su elaboración son las tablas IFAS Y EFAS.
7. Tenga en cuenta diferentes tácticas que pueda emplear, y plantee, por lo menos, dos de ellas. (Guerra de guerrillas, asalto frontal, etc.)
8. Formulación de estrategias a corto, mediana plazo y largo plazo. Analice también cuál o cuáles de las estrategias genéricas de Porter, son pertinente para la empresa en análisis.
9. Formule el plan de mejoramiento (Ver Anexo)
10. Elabore el plan de acción (Ver Anexo)
11. Elabore el Cuadro de Mando Integral. Construcción de los estándares de control y los indicadores de gestión. (Ver Anexo)
12. Conclusiones

- 13. Recomendaciones
- 14. Bibliografía
- 15. Anexos

Gráficos o tablas para desarrollar el trabajo de campo - Anexos

Anexo. Cuadro para el análisis de la misión y la visión

La MISIÓN debe responder a preguntas como:

Que hace	
Como lo hace	
Para que lo hace	
Para quienes lo hace	

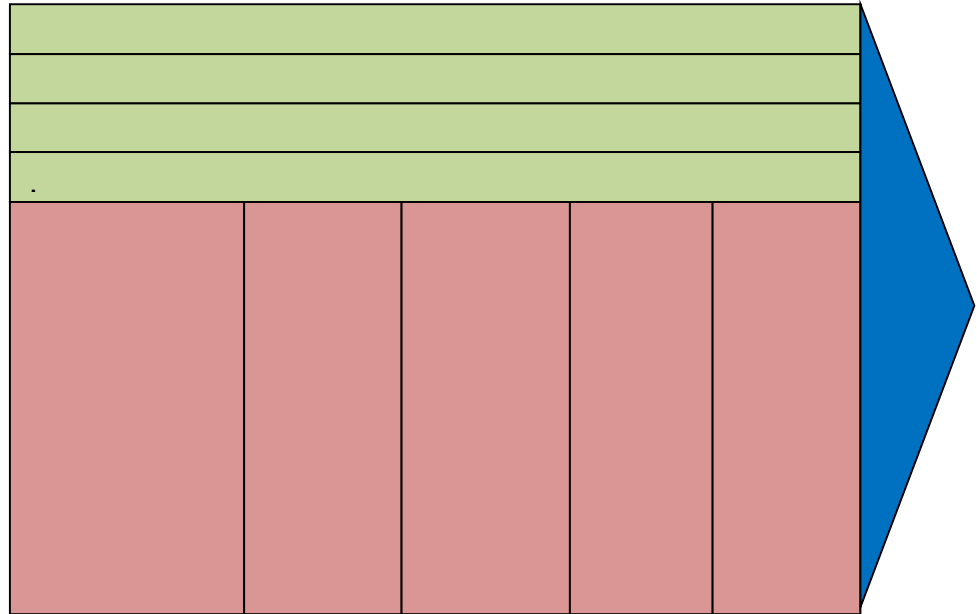
VISIÓN. Debe responder a preguntas como:

Como será	
Para que será	
Como lo logrará	

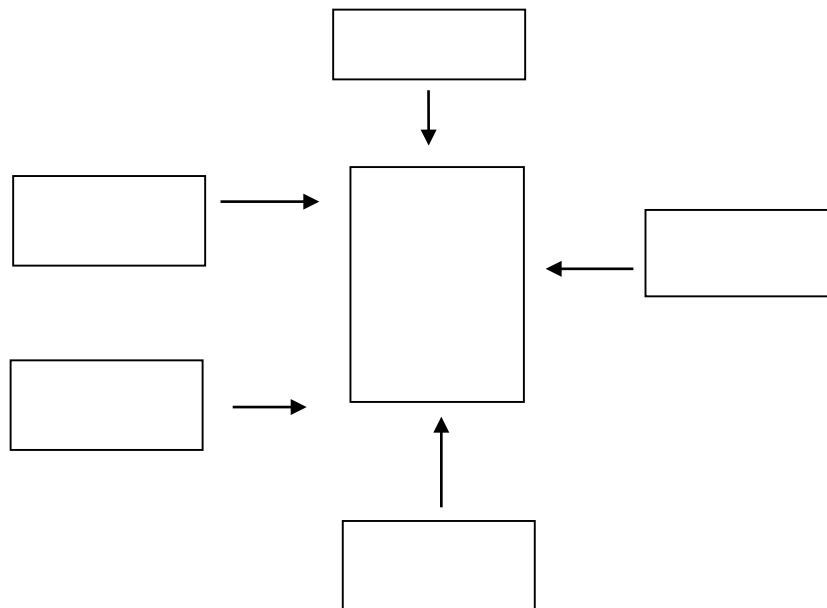
Anexo. Cuadro para el análisis PESTEL

ANALISIS PESTEL					
Políticos	Económicos	Sociales	Tecnológicos	Ecológicos	Legales

Anexo: Cadena de valor



Anexo: Diagrama Fuerzas de Porter.



Anexo. Tabla IFAS

Factor Estratégicos Internos	Valor	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
Fortalezas				
Debilidades				
Calificaciones totales				

Anexo. Tabla EFAS

Factor Estratégicos Externos	Valor	Calificación	Calificación ponderada	Comentarios
Oportunidades				
Amenazas				
Calificaciones totales				

Anexo: Matriz DOFA

	Oportunidades	Amenazas
Misión		
Visión		
Valores Objetivos		
FORTALEZAS	Estrategias FO	Estrategias FA
DEBILIDADES	Estrategias DO	Estrategias DA

Anexo: Plan de Mejoramiento

PLAN DE MEJORAMIENTO					
Estrategias	Actividades	PLAZO			Área Responsable
		Corto	Mediano	Largo	

Anexo: Plan de acción

PLAN DE ACCION				
Actividades	Tareas	Plazo de consecución	Responsable	COSTO

Anexo: CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicador	Formula indicador	Unidad	Meta de la estrategia
Financiera					
Cliente					
Procesos interno					
Aprendizaje					