

# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

## COORDINACIÓN GENERAL DE FORMACIÓN PROFESIONAL

### PROGRAMA DE UNIDAD DE APRENDIZAJE

#### I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

- 1. Unidad Académica:** Facultad de Ciencias Administrativas, Mexicali; Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Ensenada; Facultad de Ciencias de la Ingeniería, Administrativas y Sociales, Tecate; Facultad de Contaduría y Administración, Tijuana; Facultad de Ingeniería y Negocios, Guadalupe Victoria; y Facultad de Ingeniería y Negocios, San Quintín.
- 2. Programa Educativo:** Licenciatura en Administración de Empresas
- 3. Plan de Estudios:** 2022-2
- 4. Nombre de la Unidad de Aprendizaje:** Administración Estratégica de las Organizaciones
- 5. Clave:** 40332
- 6. HC:** 02 **HT:** 02 **HL:** 00 **HPC:** 00 **HCL:** 00 **HE:** 02 **CR:** 06
- 7. Etapa de Formación a la que Pertenece:** Terminal
- 8. Carácter de la Unidad de Aprendizaje:** Obligatoria
- 9. Requisitos para Cursar la Unidad de Aprendizaje:** Ninguno



#### Equipo de diseño de PUA

Alma Rosa Rosas Verdugo  
Nancy Imelda Montero  
Zulema Córdova Ruiz

#### Vo.Bo. de subdirector(es) de Unidad(es) Académica(s)

Adelaida Figueroa Villanueva  
Ana Cecilia Bustamante Valenzuela  
Angélica Reyes Mendoza  
Esperanza Manrique Rojas  
Gilberto Manuel Galindo Aldana  
Jesús Antonio Padilla Sánchez

**Fecha:** 04 de marzo de 2021

## **II. PROPÓSITO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE**

Al final de la unidad de aprendizaje el alumno debe ser capaz de utilizar de forma exhaustiva las herramientas de análisis estratégico, la manera de emplearlas y ajustarlas al proceso administrativo en la elaboración y ejecución de la estrategia, con una cobertura sólida de los principales cambios en los mercados competitivos y estrategias empresariales producto de la globalización y la tecnología de internet con una actitud de respeto, visionaria y propositiva. La unidad de aprendizaje pertenece a la etapa básica del plan de estudios de Licenciatura en Administración de Empresas, es de carácter obligatorio y pertenece al área de conocimiento de Administración Organizacional.

## **III. COMPETENCIA GENERAL DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE**

Desarrollar un plan de administración estratégica para una organización, a partir de la filosofía de la empresa y de los resultados del análisis interno, externo, de mercado y competencia, para alcanzar su eficiencia y mejorar su nivel competitivo en apego a las estrategias, recursos y capacidades competitivas en el marco local, regional nacional e internacional, con una actitud honesta y responsable.

## **IV. EVIDENCIA(S) DE APRENDIZAJE**

Plan estratégico organizacional que sirva como base para alcanzar la visión estratégica, a través de la definición de los objetivos estratégicos y financieros que la organización, alineando las acciones organizativas, estratégicas y económicas- financieras que lleven a proporcionar un valor agregado o ventaja competitiva, así como su propuesta de implementación y medición del plan estratégico.

**V. DESARROLLO POR UNIDADES**  
**UNIDAD I. Introducción a la administración estratégica de las organizaciones**

**Competencia:**

Distinguir la administración estratégica, a través del análisis teórico-conceptual de diferentes autores y el proceso de su implementación, para desarrollar una perspectiva integral de esta y comprender la importancia del desarrollo de estrategias y su relación con los entornos organizacionales, con respeto, responsabilidad y actitud analítica.

**Contenido:**

**Duración:** 4 horas

- 1.1. Conceptos generales de administración estratégica y la evolución de las organizaciones.
- 1.2. Proceso de administración estratégica y su relación con el proceso de toma de decisiones y la competitividad de una organización
- 1.3. Definición de estrategia y su relación con la solución de problemas y mejora de procesos
- 1.4. Importancia de la filosofía y cultura organizacional en el desarrollo de una estrategia
- 1.5. El entorno externo: oportunidades, amenazas, competencia en la industria y análisis de la competencia
- 1.6. El entorno interno: recursos, capacidades y competencias centrales
- 1.7. Importancia de los grupos de interés y el gobierno corporativo en el desarrollo de una estrategia.

## UNIDAD II. Origen de una ventaja competitiva

### Competencia:

Identificar la ventaja competitiva, mediante la aplicación de los modelos de diagnóstico tanto internos como externos y el análisis comparativo de la competencia, para lograr un impulso competitivo organizacional, con actitud crítica, tolerancia y respeto.

### Contenido:

**Duración:** 12 horas

- 2.1. Proceso general para identificar una ventaja competitiva o valor agregado
- 2.2. Análisis interno de las organizaciones (modelos de diagnóstico internos)
  - 2.2.1. Cadena de valor de Porter
  - 2.2.2. Modelo CRECE
  - 2.2.3. Análisis de recursos y capacidades
  - 2.2.4. Matriz de evaluación de factores internos
  - 2.2.5. Unidades estratégicas de negocio (UEN's)
- 2.3. Análisis externo de las organizaciones (Modelos de diagnóstico externos)
  - 2.3.1. Análisis PEST/PESTEL
  - 2.3.2. Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter
  - 2.3.3. Matriz de factores externos
  - 2.3.4. Matriz de perfil competitivo (MPC)
  - 2.3.5. Modelo de diamante de Porter
  - 2.3.6. Modelos de diagnóstico híbridos
    - 2.3.6.1. Análisis FODA (FORD)
    - 2.3.6.2. Análisis CAME
    - 2.3.6.3. Análisis LART
- 2.4. Análisis comparativo de la competencia
- 2.5. Estudio de consumidores

## UNIDAD III. Estrategias organizacionales

### Competencia:

Analizar los tipos estrategias organizacionales y sus componentes, comparando las características y alcance de cada una, a fin de identificar oportunidades de diseño, aplicación y desarrollo, con visión holística y pensamiento crítico.

### Contenido:

**Duración:** 10 horas

#### 3.1. Clasificación de las estrategias

3.1.1. Estrategias genéricas de Porter

3.1.2. Estrategias de cooperación

3.1.3. Estrategias de fusión y adquisición

3.1.4. Estrategias de integración vertical

3.1.5. Estrategias de desglose

3.1.6. Estrategias ofensivas para conseguir ventajas competitivas

3.1.7. Estrategias defensivas para proteger ventajas competitivas

3.1.8. Estrategias competitivas de Kotler

3.1.9. Estrategias competitivas en industrias emergentes

3.1.10. Estrategias de ingreso a mercados extranjeros

3.1.11. Estrategias de apoyo:

3.1.11.1. Estrategias de marketing mix

3.1.11.2. Estrategias de segmentación

3.1.11.3. Estrategias de posicionamiento general de marca o específica.

3.1.11.4. Estrategias de crecimiento a través de penetración de mercado, desarrollo de productos o diversificación

3.1.11.5. Estrategias de marketing digital

#### 3.2. Diseño de una estrategia organizacional

3.2.1. Identificación del núcleo de la estrategia

3.2.2. Determinación de valores agregados o ventajas competitivas

3.2.3. Definición de las estrategias genéricas y específicas para alcanzar los objetivos

3.2.4. Competencias claves

## UNIDAD IV. Implementación y medición de una estrategia

### Competencia:

Diseñar el plan de administración estratégica dentro de una organización, a través de la identificación de su proceso, así como el modelo de seguimiento y control idóneo para garantizar su adaptación a las condiciones cambiantes del mercado con respeto por el entorno, pensamiento crítico, reflexivo y autoconfianza.

### Contenido:

**Duración:** 6 horas

- 4.1. Implementación de la estrategia genérica y específica
  - 4.1.1. Análisis de los recursos disponibles (materiales, financieros, humanos y tecnológicos)
  - 4.1.2. Diseño de un plan de implementación
  - 4.1.3. Estrategias de implementación
  - 4.1.4. Costeo de las estrategias
  - 4.1.5. Análisis costo beneficio (pronósticos)
- 4.2 Medición del plan de implementación
  - 4.2.1. Proceso de evaluación de la estrategia
  - 4.2.2. Definición de los indicadores claves de desempeño (KPI)
  - 4.2.3. Estrategias de control
  - 4.2.4. Modelo de seguimiento de la estrategia
    - 4.2.4.1. Balance scorecard (Tablero de mando integral)
    - 4.2.4.2. Matriz B.C.G.
    - 4.2.4.3. Hoja de ruta.

## VI. ESTRUCTURA DE LAS PRÁCTICAS DE TALLER

No.	Nombre de la Práctica	Procedimiento	Recursos de Apoyo	Duración
<b>UNIDAD II</b>				
1	Análisis interno	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El docente presenta la actividad frente al grupo.</li> <li>2. El alumno define las generalidades del proyecto: Objetivo estratégico y financiero, definir el nivel de diagnóstico, tipo de diagnóstico, variables a observar, modelo de diagnóstico y metodología.</li> <li>3. El alumno aplica del modelo de diagnóstico interno.</li> <li>4. Analiza la información.</li> <li>5. El alumno aplica las herramientas administrativas.</li> <li>6. Se elaboran las conclusiones.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información proporcionada por la empresa caso de estudio.</li> <li>• Cuaderno y lápiz.</li> <li>• Computadora.</li> <li>• Procesador textos.</li> </ul>	2 horas
2	Análisis externo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El docente presenta la actividad frente al grupo.</li> <li>2. El alumno define las generalidades del proyecto: objetivo estratégico y financiero, definir el nivel de diagnóstico, tipo de diagnóstico, variables a observar, modelo de diagnóstico y guías de información.</li> <li>3. Aplica del modelo de diagnóstico interno.</li> <li>4. Se analiza la información.</li> <li>5. Se aplican las herramientas administrativas.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuentes de información variadas: búsquedas de internet o entrevistas.</li> <li>• Cuaderno y lápiz.</li> <li>• Computadora.</li> <li>• Procesador textos.</li> </ul>	4 horas

		<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Se elaboran las conclusiones.</li> <li>7. Entrega al docente.</li> </ol>		
3	Análisis comparativo de la competencia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El docente presenta la actividad frente al grupo.</li> <li>2. El docente presenta la actividad frente al grupo.</li> <li>3. El alumno desarrolla: objetivo del análisis comparativo.</li> <li>4. Determina la competencia a comparar.</li> <li>5. Elabora una tabla de comparación de acuerdo al modelo de mercadotecnia elegido.</li> <li>6. Realiza una planeación del trabajo de campo.</li> <li>7. Desarrolla un análisis comparativo.</li> <li>8. Elabora las conclusiones.</li> <li>9. Entrega al docente.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuentes de información variadas: búsquedas de internet o entrevistas de ambas empresas caso de estudio.</li> <li>• Cuaderno y lápiz.</li> <li>• Computadora.</li> <li>• Procesador textos.</li> </ul>	4 horas
4	Estudio de mercado	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El docente presenta la actividad frente al grupo.</li> <li>2. El estudiante elabora un estudio de mercado que incluya: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Antecedentes y justificación.</li> <li>• Planteamiento del problema.</li> <li>• Revisión de la literatura</li> <li>• Metodología</li> <li>• Análisis de datos y resultados</li> <li>• Conclusiones y recomendaciones</li> <li>• Referencias</li> <li>• Apéndices</li> </ul> </li> <li>3. Entrega al docente.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuentes de información variadas: búsquedas de internet o bases de datos, entrevistas, entre otros.</li> <li>• Cuaderno y lápiz.</li> <li>• Computadora.</li> <li>• Procesador textos.</li> </ul>	5 horas
<b>UNIDAD III</b>				

5	Variables que inciden en la estrategia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El docente presenta la actividad frente al grupo.</li> <li>2. El estudiante analiza la información obtenida a la fecha.</li> <li>3. El estudiante identificar ventajas competitivas o valores agregados.</li> <li>4. Identifica, también el núcleo de la estrategia.</li> <li>5. Determina las variables que inciden en la estrategia.</li> <li>6. Elabora un documento en Word.</li> <li>7. Entrega al docente.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos de las prácticas 1 a la 4.</li> <li>• Cuaderno y lápiz.</li> <li>• Computadora.</li> <li>• Procesador textos.</li> </ul>	2 horas
6	Diseño de la estrategia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El docente presenta la actividad frente al grupo.</li> <li>2. El docente presenta la actividad frente al grupo.</li> <li>3. Selecciona la estrategia más pertinente para la empresa.</li> <li>4. Desarrolla la estrategia elegida.</li> <li>5. Conclusiones.</li> <li>6. Entrega al docente.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto de la práctica 5.</li> <li>• Cuaderno y lápiz.</li> <li>• Computadora.</li> <li>• Procesador textos.</li> </ul>	8 horas
7	Determinación del pronóstico de ventas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El docente presenta la actividad frente al grupo.</li> <li>2. Determina el tipo de pronóstico más conveniente.</li> <li>3. Obtiene o localiza en la red la información histórica de la empresa.</li> <li>4. Desarrolla el tipo de pronóstico seleccionado.</li> <li>5. Elabora un documento en Word.</li> <li>6. Entrega al docente.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información de la empresa</li> <li>• Objetivo financiero.</li> <li>• Cuaderno y lápiz.</li> <li>• Computadora.</li> <li>• Procesador textos.</li> </ul>	3 horas

UNIDAD IV				
8	Análisis costo-beneficio	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El docente presenta la actividad frente al grupo.</li> <li>2. El estudiante define los costos en los que incide la propuesta.</li> <li>3. Identifica el beneficio que se estableció en la propuesta.</li> <li>4. Argumenta la relación entre el costo-beneficio y porcentaje de inversión.</li> <li>5. Identifica el porcentaje de inversión.</li> <li>6. Elabora un documento en Word.</li> <li>7. Entrega al docente.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto de la práctica 7 y costeo.</li> <li>• Cuaderno y lápiz.</li> <li>• Computadora.</li> <li>• Procesador textos.</li> </ul>	2 horas
9	Plan de Implementación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El alumno diseña una hoja de trabajo.</li> <li>2. Integra las acciones generales y específicas.</li> <li>3. Integra los costos.</li> <li>4. Define los responsables por cada actividad.</li> <li>5. Define la unidad de medida.</li> <li>6. Propone la estrategia de implementación.</li> <li>7. Presenta la propuesta de implementación.</li> <li>8. Entrega al docente.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos de las prácticas 1 a la 8.</li> <li>• Cuaderno y lápiz.</li> <li>• Computadora.</li> <li>• Procesador textos.</li> <li>• Software para elaboración de presentaciones.</li> <li>• Equipo para presentaciones.</li> </ul>	2 horas

## VII. MÉTODO DE TRABAJO

**Encuadre:** El primer día de clase el docente debe establecer la forma de trabajo, criterios de evaluación, calidad de los trabajos académicos, derechos y obligaciones docente-alumno.

**Estrategia de enseñanza (docente):**

La naturaleza de esta materia es teórico-práctica, el cual incorpora lecturas relevantes sobre la temática, además de estrategias que permitan la realización de las actividades. En las cuales se busca desarrollar la capacidad de análisis y criterio del participante ante la naturaleza cambiante de los mercados, así como el trabajo colaborativo, análisis de situaciones y reflexiones sobre acciones correctas, para ser implementadas. Esta estará acompañada de material digital y videos.

**Estrategia de aprendizaje (alumno):**

Trabajar de manera individual, colaborativo y en equipo investigación, análisis, comprensión y aplicación de diversas técnicas para evaluar diversas estrategias administrativas, elaboración de proyectos, exposiciones, trabajo de campo, resúmenes, organizadores gráficos y reportes finales.

## VIII. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La evaluación será llevada a cabo de forma permanente durante el desarrollo de la unidad de aprendizaje de la siguiente manera:

### **Criterios de acreditación**

- Para tener derecho a examen ordinario y extraordinario, el estudiante debe cumplir con los porcentajes de asistencia que establece el Estatuto Escolar vigente.
- Calificación en escala del 0 al 100, con un mínimo aprobatorio de 60.

### **Criterios de evaluación**

Exámenes.....	20%
Investigaciones, reportes de lecturas .....	20%
Prácticas, trabajo de equipo.....	40%
Proyecto final equipo.....	20%
<b>Total.....</b>	<b>100%</b>

Distribución de la ponderación del trabajo final:

- Trabajo de Equipo 5%
- Creatividad 5% · (producto, exposición, presentación trabajo)
- Información proyecto 10%

## IX. REFERENCIAS

### Básicas

- Forest, R., & Fred, R. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (15a. ed.). México, D.F. Pearson.
- Hitt, M., Ireland, R., Hoskisson, R. (2015). *Administración estratégica: competitividad y globalización: conceptos y casos*. (11a. ed.). México. Cengage Learning.
- Idacochea, A. (2015). *Estrategia para el éxito de los negocios. La prospectiva empresarial: más allá del planeamiento estratégico*. México. Editorial Cengage learning. [clásica].
- Rodero, J. (2019). *Estrategia Empresarial Práctica- Del diagnóstico a la implantación*. (1a. ed.). Colombia. Editorial Teusaquillo Ra-ma
- Tarzijan, J. (2019). *Fundamentos de estrategia empresarial* (5ª. ed.). Pontificia Universidad Católica de Chile. Chile. Editorial Alfaomega.

### Complementarias

- Blacutt, J. (2019). Las Nuevas tendencias de la Administración Estratégica. Un enfoque basado en la orientación a las competencias centrales, al mercado o a las actividades estratégicas. *Revista Perspectivas*, Año 22 – N° 43. Consulta en: <http://scielo.org.bo>
- Charles W. L. (2011). *Administración estratégica, un enfoque integral*. (9na. ed.). México. Editorial Progreso. [clásica].
- Dobson, P. & Starkey, R. (2004). *Strategic Management Issues and Cases* (2a. Ed.). Reino Unido: Blackwell Publishing. [clásica].
- Govindarajan, V. & Trimble, C., (2005). *10 rules for strategic innovators: from idea to execution*. Estados Unidos. Editorial Mass. Harvard Business. [clásica].
- Mintzberg, H. (1990). *El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos* (15va. ed.). México. Editorial McGraw-Hill Interamericana. [clásica].
- Paul, S. J. (1990). *Gerencia y Planeación Estratégica*. México, D.F. Grupo Editorial Norma. [clásica].
- Thompson, A. (2008). *Administración Estratégica, Teoría y Casos*. (15va. ed.). México. McGraw Hill. [clásica].
- Wheelen, T. & Hunger, J. (2013). *Administración estratégica y política de negocios: hacia la sostenibilidad global*. (13a. ed.). México. Editorial Pearson. [clásica].

## **X. PERFIL DEL DOCENTE**

Licenciatura en Administración de Empresas o área afín, preferentemente con estudios de posgrado. Tener amplio conocimiento en las áreas económico administrativas, y dominio en el manejo de modelos, estrategias y preferentemente con experiencia en el desarrollo de proyectos, contar con experiencia mínima de tres años en el campo docente, empresarial en el área de administración. Ser responsable, honesto, empático con los alumnos y la sociedad.