

GESTIÓN ESTRATÉGICA

I. INFORMACIÓN GENERAL

Curso:	Gestión Estratégica	Semestre:	2017-I
Código:	GES232	Ciclo:	VIII
N° de Créditos:	04	Profesor/es:	Regina Soriano Aldo Fuertes Luis Soltau Oswaldo García
N° horas de teoría:	02	Asistentes de docencia:	Luz Delgado
Curso(s) Pre-requisito(s):	-	Horarios:	0801 0802 0803 0804
		Carácter:	Obligatorio o electivo

II. FUNDAMENTACIÓN

En un mundo complejo e interdependiente, de cambios rápidos y disruptivos, la toma de decisiones correctas de forma sistémica a se ha convertido en una determinante del éxito o fracaso de nuestras organizaciones. Para lograr la sostenibilidad de éstas, sean sistemas organizacionales como empresas, instituciones públicas o asociaciones sin fines de lucro, o sistemas abiertos como comunidades o regiones, es necesario reflexionar sobre las estrategias que se utilizan para enfrentar cambios y generar valor en el mediano y largo plazo. La Gestión Estratégica permite ello, pues es el modelo de gestión usado por las organizaciones para establecer prioridades, definir objetivos y metas, comunicar expectativas, alinear recursos, monitorear resultados y tomar decisiones. Permite a las organizaciones pensar y actuar estratégicamente, buscando generar cultura de aprendizaje y mejora continua en toda la organización. Con este fin, el curso profundizará en la identificación y análisis sistémico de la forma como una organización genera valor, y brindará las herramientas que les permitan a los alumnos comprender su sistema y el entorno, establecer una visión compartida, formular estrategias para alcanzarla, alinear los recursos hacia la estrategia y evaluar el desempeño de manera sistémica. Es un curso de reflexión que enseña a dónde mirar y a recoger los frutos de la observación, meditar sobre cómo y qué integrar, y busca aprovechar la experiencia y la colaboración, relacionando lo aprendido.

III. SUMILLA

Introduce al alumno en los conceptos fundamentales e instrumentos para el desarrollo del pensamiento estratégico aplicado a las organizaciones, con la finalidad de desarrollar la capacidad de elaborar y gestionar estrategias con una visión sistémica de la organización y su contexto, local e internacional, teniendo como base fundamental la creación de valor para la sostenibilidad de la organización en los sectores empresarial, público o social. A partir de ello, brinda a los estudiantes las herramientas necesarias para el planeamiento estratégico que le permitan determinar un objetivo, formular estrategias, alinear e implementar exitosamente la estrategia y generar una cultura de pensamiento estratégico, innovación, aprendizaje y mejora continua en la organización.

IV. RESULTADOS DE APRENDIZAJE

Objetivo General

Al finalizar el curso, el alumno estará en la capacidad de desarrollar y gestionar estrategias con una visión sistémica de la organización y su contexto, teniendo como base fundamental la creación de valor como elemento de viabilidad de la organización. Asimismo tendrá la capacidad de diseñar modelos de gestión estratégica que mejor se adapten a las características de la organización y contribuyan a generar una cultura de pensamiento estratégico, orientación a resultados, aprendizaje y mejora continua.

Objetivos específicos

- a) Estructura su trabajo considerando el material de clase y la información de la organización.
- b) Analiza y aplica la información de las lecturas.
- c) Analiza, aplica y comparte la información de los casos.
- d) Gestiona el proyecto de consultoría manteniendo una relación constante, clarificando su alcance y su proceder.
- e) Elabora un diagnóstico de la organización con un enfoque sistémico integrando las diferentes perspectivas de las áreas funcionales de la gestión, dando énfasis al mercado, la situación financiera y la cultura de la organización.
- f) Comunica los hallazgos y recomendaciones estratégicas de su Trabajo Final.
- g) Genera diversas opciones estratégicas, que se caracterizan por ser innovadoras, consistentes y consonantes con la realidad de la organización.
- h) Diseña la estrategia seleccionada considerando criterios de consistencia y consonancia.
- i) Establece lineamientos para el diseño de un modelo de gestión estratégica que se adapte a las características de la organización.

V. CONTENIDO

Primera Unidad: 04 sesiones

La Estrategia: Visión Sistémica y Creación de Valor

- Estrategia, planeamiento y gestión estratégica.
- El pensamiento sistémico como disciplina clave de un gestor estratégico.
- La creación de valor como base de la estrategia.

Segunda Unidad: 03 Sesiones

Análisis Estratégico

- El análisis y diagnóstico de la organización desde una perspectiva sistémica como fuente para el desarrollo de estrategias.
- Visualización Sistémica de la Organización
- Misión y Propósito: La Tarea Primaria
- Análisis del Entorno
 - Entorno Indirecto: Macrotendencias
 - Entorno Directo: PESTE, Análisis Sectorial, Sistema de Valor, Grupos de Interés
 - Análisis de Mercado
 - Identificación de Variables Clave del Entorno Externo
- Análisis Interno:
 - Modelo Malcom Baldrige, Modelo del análisis funcional, Modelo de las funciones de gestión o Modelo de la Cadena de Valor (de acuerdo a las características de la organización).
 - Evaluación de los recursos de la organización.
 - Evaluación de las capacidades de la organización: Financiera, Procesos, Personas y Comercial.
 - Problemas Sistémicos
 - Identificación de Variables Claves del Entorno Interno
- Análisis FODA.

Tercera Unidad: 05 Sesiones

Propuesta Estratégica

- Envisionamiento y Visión Compartida
- Modelos de Estrategia: Análisis y revisión de los principales modelos conceptuales.
- Matriz FODA.
- Identificación y Selección de Opciones Estratégicas
- Estructuración y Comunicación de la Estrategia
- Implementación de la Estrategia
 - Mapa Estratégico
 - Indicadores de Desempeño y Metas
 - Iniciativas Estratégicas y Plan de Acción

Cuarta Unidad: 03 Sesiones

Diseño del Modelo de Gestión Estratégica

- Análisis de las principales metodologías para el despliegue y control de la estrategia.
- Alineamiento Estratégico
- Ejecución de la Estrategia

- Sistemas de Control de Gestión
- Diseño del Proceso de Gestión Estratégica

VI. METODOLOGÍA

La metodología de este curso se cimentará en la preparación semanal de los temas de clase por parte de los alumnos con la finalidad de desarrollar una discusión objetiva de la aplicación de los conceptos teóricos a la gestión estratégica. Se utilizará el método del caso como herramienta de aprendizaje en algunas de las sesiones. Se espera que los alumnos lleguen a clase habiendo leído y entendido las lecturas y casos asignados para cada sesión, y que participen activamente en la discusión de los temas y casos a desarrollar.

Se buscará integrar todos los conceptos desarrollados a lo largo del curso a través de la aplicación de un trabajo grupal el cual consiste en el desarrollo de una estrategia y modelo de gestión estratégica para una organización (sistema) en marcha.

Bajo este método las sesiones tendrán una metodología teórico-práctica, muchas de ellas centradas en el trabajo grupal. Se incidirá en el desarrollo de dinámicas en la mayoría de las sesiones como método para interiorizar los conceptos y herramientas.

VII. EVALUACIÓN

Tarea de evaluación	Peso	Objetivo específico / Logro esperado	Descripción
Participación y asistencia	5%	a) Estructura su trabajo considerando el material de clase y la información de la organización.	Participa de manera activa y asiste puntual y regularmente a clases, asesorías y reuniones.
Controles de Lectura / Ensayos	15%	b) Analiza y aplica la información de las lecturas.	Controles de lectura y/o ensayos: mínimo 4 y máximo 6.
Discusión de Casos	15%	c) Analiza, aplica y comparte la información de los casos.	Presenta sus respuestas a las cuestiones planteadas en el caso y responde de manera oral en clase.
Avances / Entregables	15% (*)	d) Gestiona el proyecto de consultoría manteniendo una relación constante, clarificando su alcance y su proceder.	Comunicación de la propuesta / avances. <ul style="list-style-type: none"> • Conoce y aclara las expectativas • Manejo ético de la relación • Iniciativa.

Trabajo Grupal (Avance Parcial)	15% (*)	e) Elabora un diagnóstico de la organización con un enfoque sistémico integrando las diferentes perspectivas de las áreas funcionales de la gestión, dando énfasis al mercado, la situación financiera y la cultura de la organización.	Documento en Word que incluya hasta el proceso de envisionamiento.
Trabajo Grupal – Exposición (Presentación Final)	15% (*)	f) Comunica los hallazgos y recomendaciones estratégicas de su Trabajo Final.	Exposición del Trabajo Final.
Trabajo Grupal – Documento (Presentación Final)	15% (*)	g) Genera diversas opciones estratégicas, que se caracterizan por ser innovadoras, consistentes y consonantes con la realidad de la organización. h) Diseña la estrategia seleccionada considerando criterios de consistencia y consonancia. i) Establece lineamientos para el diseño de un modelo de gestión estratégica que se adapte a las características de la organización.	Integra las correcciones del Avance Parcial e incorpora las opciones estratégicas, la concepción estratégica, las herramientas de alineamiento y control de gestión, así como el modelo de gestión estratégica más apropiado para la organización.

CONSIDERACIONES IMPORTANTES:

- Los **controles de lectura** podrán ser evaluados a través de: controles escritos aleatorios a ser tomados al inicio de clase, presentaciones aleatorias o ensayos que permitan reflexionar e interpretar los conceptos de las lecturas. Entre controles y/o ensayos habrá un mínimo de 4 y un máximo de 6.
- Para calcular la nota de “**Discusión de Casos**” se tomará en cuenta cada participación individual que aporte al desarrollo del caso de acuerdo a la relevancia del aporte para el aprendizaje.
- El **trabajo grupal** consistirá en el desarrollo de una estrategia para una organización en marcha así como el diseño de un modelo que permita a la organización gestionar su estrategia. Esta deberá ser presentada en una

exposición y en un resumen ejecutivo que comprenda el diagnóstico y la propuesta estratégica. La evaluación de los avances y exposiciones de este trabajo será 50% grupal y 50% individual (*).

Respecto de la calificación, de acuerdo al Artículo 45° del Reglamento de la Facultad de Gestión y Alta Dirección:

Las calificaciones se expresan en escala de cero a veinte e incluyen los dos primeros decimales truncados. En el caso del promedio final del curso la fracción del medio punto o más será elevada al entero superior. La nota mínima es 11.

Respecto de la asistencia, de acuerdo al Artículo 33° del Reglamento de la Facultad de Gestión y Alta Dirección:

La asistencia puntual a clases es obligatoria. La inasistencia al treinta por ciento o más de las clases programadas en el horario regular del curso durante el semestre inhabilita al alumno para rendir la evaluación que el profesor indique en el sílabo o en su defecto, la evaluación final del curso. El profesor podrá prohibir el ingreso al aula a todo alumno cuya impuntualidad sea superior a 10 minutos contados desde la hora programada para el inicio de clase.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

Baldrige National Quality Program
2009-2010

Bryson, J. M.
2004
Strategic Planning for Public and Non Profit Organizations.

DAlessio, F.
2008
El Proceso Estratégico, un enfoque de gerencia.

David, F.
2013
Conceptos de Administración Estratégica.

Hamel, G.
2006
Innovación Estratégica y Creación de Valor.

Hax, A. C. & Wilde II, D.
2003
El Proyecto Delta.

Herrscher, E.
2006
Pensamiento Sistémico

Kaplan, R., & Norton, D.
2008
The execution premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas.

Kaplan, R. & Norton D.
2006
Alineamiento.

Kaplan, R. & Norton D.
2004
Strategy Maps.

Kaplan, R. & Norton D.
2007
Using the Balance Scorecard as a Strategic Management System.

Kaplan, R. & Norton D.
2006
Why System, Not Structure, Is the Way Toward Strategic.

Kim, W. C. & Mauborgne, R
2008
La Estrategia del Océano Azul.

National Intelligence Council
2013
2030 Global Trends: Alternative World

Osborne D.
2003
Herramientas para Transformar el Gobierno.

Osterwalder, A. y Pigneur Y.
2013
Generación de modelos de negocio.

Porter, M.
2011
Creación de Valor Compartido

Porter, M.
1999
Ser Competitivo

Porter, M.
2008
The Five Competitive Forces that Shape Strategy.

Prahalad, C.K. & Hamel G.
1990
The Core Competence of the Corporation

Robinson, K.
2012

Out of Our Minds.

Senge, P.
1990

La Quinta Disciplina: El Arte y la Practica de la Organización Abierta al Aprendizaje.

Tapscott, D. & Williams, A.
2009
Wikinomics

IX. CRONOGRAMA

Ver anexo.

X. POLÍTICAS SOBRE EL PLAGIO

Para la corrección y evaluación de todos los trabajos del curso se va a tomar en cuenta el debido respeto a los derechos de autor, castigando severamente cualquier indicio de plagio con la nota CERO (00). Estas medidas serán independientes del proceso administrativo de sanción que la facultad estime conveniente de acuerdo a cada caso en particular. Para obtener más información, referirse a los siguientes sitios en internet:

- www.pucp.edu.pe/documento/pucp/plagio.pdf
- http://www.pucp.edu.pe/puntoedu/images/documentos/institucionales/guia_pucp_para_el_registro_y_citado_de_fuentes_documentales_2009.pdf

XI. ACTUALIZACIÓN

07/03/17, Regina Soriano Rivera.