

## **GESTIÓN ESTRATÉGICA**

### **I. INFORMACIÓN GENERAL**

<b>Curso:</b>	Gestión Estratégica	<b>Semestre:</b>	2019-II
<b>Código:</b>	GES232	<b>Ciclo:</b>	VIII
<b>N° de Créditos:</b>	4	<b>Profesor/es:</b>	García, Oswaldo Pasco, Juan Carlos Soriano, Regina Tardillo, Víctor Tsukazan, Rubén Velásquez, German
<b>N° horas:</b>	3	<b>Horarios:</b>	0801 0802 0803 0805 0806 0807
<b>Curso(s) Pre-requisito(s):</b>	GES218 Gestión Social GEP310 Gestión Pública	<b>Asistentes de docencia:</b>	García, Ángela Quiroz, Sharon Saravia, Michael Tremolada, Llubitz Trujillo, Leslie Villalobos, Orlando
		<b>Carácter:</b>	Obligatorio

### **II. FUNDAMENTACIÓN**

El curso fomenta la integración de conceptos y herramientas para desarrollar y gestionar la estrategia en diferentes tipos de organizaciones, basados en conocimientos de finanzas, procesos, marketing y personas; a partir del desarrollo de un diagnóstico integral de la organización y su contexto, así como de la construcción de recomendaciones para favorecer la sostenibilidad de la organización desde un punto de vista sistémico.

### **III. SUMILLA**

Es un curso capstone de naturaleza teórico-práctica que pertenece al eje de Estrategia e Innovación. Permite a los y las estudiantes comprender y aplicar los conceptos, y las herramientas para generar estrategias que creen valor en diferentes tipos de organizaciones a partir del desarrollo de un diagnóstico integral de la organización y de su contexto, así como de consideraciones para favorecer su sostenibilidad. En el curso se abordan temas como la estrategia, visión sistémica y generación de valor, el análisis estratégico y la propuesta estratégica (formulación), la implementación y evaluación estratégica. Concluyendo con el diseño del modelo de gestión estratégica.

### **IV. DESARROLLO DEL PERFIL DE EGRESO**

La Facultad de Gestión y Alta dirección, comprometida con una educación de calidad para sus estudiantes, promueve el enfoque por competencias en su Plan de estudios, con el fin de brindarles una formación que les permita desenvolverse exitosamente en el campo laboral y generar valor en la sociedad. En ese sentido el perfil de egreso de la carrera de Gestión contempla el desarrollo de las siguientes competencias:

**Competencias Genéricas:** Iniciativa, Aprender a aprender, Resolución de problemas, Trabajo en equipo, Investigación para la toma de decisiones, Comunicación asertiva, Ética y ciudadanía.

**Competencias Específicas:** Gestión Estratégica, Gestión de Proyectos, Gestión de Financiera, Gestión de Personas, Gestión de Procesos y Marketing.

En el caso del curso **GESTIÓN ESTRATÉGICA**, los resultados de aprendizaje aportan al logro de las competencias genéricas de **Aprender a aprender, Investigación para la toma de decisiones y Comunicación asertiva**, así como a la competencia específica de **Gestión estratégica**.

## V. RESULTADOS DE APRENDIZAJE DEL CURSO

Debido a su naturaleza compleja, las competencias se explicitan en resultados de aprendizaje, es decir aquellos saberes que deben alcanzar los estudiantes al término del curso.

### Resultado de aprendizaje general:

Al finalizar el curso, el estudiante formula y comunica, de manera asertiva, un diagnóstico integral y estrategia consistente, consonante y viable para una organización determinada.

### Resultados de aprendizaje específicos:

**R1:** Elaborar un diagnóstico de la organización con un enfoque sistémico y orientado a la generación de valor, integrando las diferentes perspectivas de análisis interno y externo coherentes con la naturaleza de la organización.

**R2:** Sustentar el diagnóstico y la propuesta estratégica, ajustando su mensaje al público objetivo para facilitar su comprensión y apropiación; e incorporando la retroalimentación brindada.

**R3:** Generar a partir de una visión compartida, diversas opciones estratégicas caracterizadas por ser innovadoras, consistentes y consonantes con la realidad de la organización.

**R4:** Tomar decisiones sobre la estrategia más pertinente para la organización, a partir de la evaluación de las opciones estratégicas generadas y considerando los aspectos éticos pertinentes.

**R5:** Diseñar mecanismos para implementar y evaluar la estrategia seleccionada, a partir de la revisión y adecuación los modelos teóricos a la realidad de la organización.

## VI. CONTENIDOS

### Unidad I: La Estrategia: Visión Sistémica y Creación de Valor

**Resultados de aprendizaje específicos:**

**RI:** Elaborar un diagnóstico de la organización con un enfoque sistémico y orientado a la generación de valor, integrando las diferentes perspectivas de análisis interno y externo coherentes con la naturaleza de la organización.

**Contenidos:**

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

**Unidad 2: Análisis Estratégico**

**Resultados de aprendizaje específicos:**

**RI:** Elaborar un diagnóstico de la organización con un enfoque sistémico y orientado a la generación de valor, integrando las diferentes perspectivas de análisis interno y externo coherentes con la naturaleza de la organización.

**R2:** Sustentar el diagnóstico y la propuesta estratégica, ajustando su mensaje al público objetivo para facilitar su comprensión y apropiación; e incorporando la retroalimentación brindada.

**Contenidos:**

1. El análisis y diagnóstico de la organización desde una perspectiva sistémica como fuente para el desarrollo de estrategias.
2. Visualización Sistémica de la Organización
3. Misión y Propósito: La Tarea Primaria
4. 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
5. 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
6. Análisis FODA

### Unidad 3: Propuesta Estratégica

#### Resultados de aprendizaje específicos:

**R3:** Generar a partir de una visión compartida, diversas opciones estratégicas caracterizadas por ser innovadoras, consistentes y consonantes con la realidad de la organización.

**R4:** Tomar decisiones sobre la estrategia más pertinente para la organización, a partir de la evaluación de las opciones estratégicas generadas y considerando los aspectos éticos pertinentes.

#### Contenidos:

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

### Unidad 4: Diseño del Modelo de Gestión Estratégica

#### Resultados de aprendizaje específicos:

**R5:** Diseñar mecanismos para implementar y evaluar la estrategia seleccionada, a partir de la revisión y adecuación los modelos teóricos a la realidad de la organización.

#### Contenidos:

1. Análisis de las principales metodologías para el despliegue y control de la estrategia.
2. Alineamiento Estratégico
3. Ejecución de la Estrategia
4. Sistemas de Control de Gestión
5. Diseño del Proceso de Gestión Estratégica

## VII. METODOLOGÍA

La metodología de este curso se cimentará en un enfoque teórico-práctico sustentado en una discusión objetiva de la aplicación de los conceptos a la gestión estratégica, así como en el desarrollo de dinámicas en la mayoría de las sesiones como método para interiorizar su contenido.

Se utilizará el método del caso como herramienta de aprendizaje en algunas de las sesiones, así como la integración de 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.

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 cada sesión.

**a. Método de evaluación**

A continuación, se describen las tareas de evaluación para cada resultado de aprendizaje:

TAREA DE EVALUACIÓN	RESULTADO DE APRENDIZAJE	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA	CRITERIOS DE EVALUACIÓN <sup>1</sup>	PESO
Control de lectura	R1 R3 R5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación individual</li> <li>• Incluye 4 evaluaciones a lo largo del semestre a través de las cuales se observa la aplicación de conceptos revisados y comprendidos a través de las lecturas asignadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce los modelos, se familiariza y aplica los pertinentes a la organización. Comprende el análisis interno y externo (utiliza todos los modelos de análisis), evidenciando el enfoque sistémico e identificando lo prioritario para la organización.</li> <li>• Demuestra la comprensión de las herramientas a través de la aplicación, análisis y síntesis del enfoque sistémico, generación de valor, macro y micro entorno, herramientas de análisis internas en el caso de una organización</li> <li>• Demuestra capacidad de síntesis para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; manteniendo la coherencia con el contexto de la organización analizada y de acuerdo con sus prioridades.</li> </ul>	15%
Análisis de casos	R1 R3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación individual</li> <li>• Incluye 2 análisis de casos de organizaciones: los estudiantes leen y analizan el caso previamente a la sesión donde se discutirá en grupos y en plenaria las conclusiones identificadas.               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de caso 1: tiene como propósito identificar el análisis interno y externo de la organización involucrada en el caso.</li> <li>- Análisis de caso 2: tiene como propósito generar opciones estratégicas a partir del diagnóstico de la organización involucrada en el caso.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabaja colaborativamente para la consecución de un objetivo común, distribuyendo responsabilidades y brindando oportunidades de mejora para el logro de dicho objetivo.</li> <li>• Comunica asertivamente, tanto de manera escrita como oral, el diagnóstico elaborado de acuerdo con las características del público objetivo.</li> <li>• Utiliza un lenguaje preciso y asertivo para construir un mensaje estructurado, atractivo y coherente con el público objetivo.</li> </ul>	10%
Avances del trabajo final	R1 R3 R5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación grupal</li> <li>• Elaboración progresiva del trabajo final del curso</li> <li>• Se distribuye en los siguientes avances:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce, se familiariza y aplica los modelos de generación de opciones estratégicas.</li> </ul>	30%

<sup>1</sup> Los criterios de evaluación serán distribuidos en las diferentes tareas y momentos de evaluación a lo largo del semestre, en función del propósito de cada una de ellas.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avance 1: Rol, misión y estructura sistémica, e identificación de actividades medulares</li> <li>- Avance 2: Diagnóstico de la organización - Identificación y análisis del entorno externo e interno</li> <li>- Avance 3: Elección y sustento de propuestas estratégicas</li> <li>- Avance 4: Mapa estratégico, descripción del proceso de implementación y evaluación de la estrategia, indicadores de evaluación de la estrategia.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Se <u>incluira un sistema de coevaluación en todos los entregables</u>, en el que los miembros del equipo evalúen el desempeño de sus compañeros; con miras a la identificación de oportunidades de mejora de cada uno de los miembros en los siguientes avances y evaluaciones. Esto servirá de insumo para la calificación del progreso de cada estudiante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Produce las opciones estratégicas a partir del diagnóstico y la visión compartida identificada en la organización, evidenciando su pensamiento divergente.</li> <li>● Fundamenta la selección de la estrategia, demostrando los criterios utilizados para la toma de decisiones.</li> <li>● Conoce, se familiariza y aplica los modelos para implementar y evaluar las propuestas estratégicas.</li> <li>● Describe los pasos para la implementación y evaluación de la estrategia seleccionada.</li> <li>● Diseña el mapa estratégico y el Canvas de la estrategia seleccionada.</li> <li>● Elabora los indicadores para la evaluación de la estrategia.</li> </ul>	
Exposición	R2	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Evaluación individual</li> <li>● Los estudiantes elaboran y presentan el diagnóstico de la organización y lo exponen, en dos momentos: (1) dentro de la sesión de clase y ante el equipo docente del curso, (2) a la organización una vez levantada la retroalimentación obtenida en el momento 1 y a partir del visto bueno del docente.</li> <li>● El rendimiento y la calificación obtenida para este rubro se da en función de la evaluación de la exposición en ambos momentos (el 20% corresponde al promedio obtenido en ambos momentos).</li> </ul>		15%
Trabajo final	R1 R2 R3 R4 R5	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Evaluación grupal</li> <li>● El trabajo tiene como propósito la elaboración del diagnóstico de una organización, la generación de opciones estratégicas, la selección y desarrollo de la estrategia más pertinente, y el diseño de herramientas para su implementación y control.</li> <li>● Se incluirá una coevaluación donde los miembros del equipo evalúen el desempeño de sus compañeros. Esto servirá de insumo para la calificación del trabajo.</li> </ul>		25%

Participación		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación individual</li> <li>• Supone la participación, puntal y sostenida en clases y asesorías.</li> </ul>		5%
---------------	--	---	--	----

**b. Fórmula de evaluación<sup>2</sup>**

TAREA DE EVALUACIÓN (*)	CANTIDAD	PESO
Control de lectura	4	15%
Análisis de casos	2	10%
Avances del trabajo final	4	30%
Exposición	1	15%
Trabajo final	1	25%
Participación	-	5%
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

(\*) Para el caso de las evaluaciones grupales se incluirá un sistema de evaluación de pares.

**IX. 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/documento/pucp/plagio.pdf)

**X. ACTUALIZACIÓN**

Julio, 2019

<sup>2</sup> La inasistencia al 30% o más de las clases inhabilita al alumno de obtener calificación en el Trabajo final.

UNIDAD	SEMANA	SESIÓN	Fecha	CONTENIDOS DE LA SESIÓN	TAREA DE EVALUACIÓN	LECTURAS OBLIGATORIAS	LECTURAS COMPLEMENTARIAS	
U1: La Estrategia: Visión Sistémica y Creación de Valor	1	1	19/08/2019	<b>Introducción del Curso</b> - El Modelo de Gestión Estratégica		- Porter, M. (2008) ¿Qué es la estrategia? - Osborne D. (2003). Herramientas para Transformar el Gobierno. Barcelona: Paidós Ibérica. - Cap 1: Precisar el Rumbo: Utilizar la gestión estratégica para generar una dirección clara. - Herrscher, E. (2006). Pensamiento Sistémico. Buenos Aires: Granica. Cap 1. - Senge, P. (1990). La Quinta Disciplina: El Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje. Buenos Aires: Granica - Cap. 1, 2, 3 y 4.	- Hambrick, D. y Fredrickson, J. (2001) Are you sure you have Strategy? - Mintzberg, H. (1994) The Fall and Rise of Strategic Planning	
		2	21/08/2019	- Conceptos y definiciones de lo Estratégico - El Método del Caso  <b>El Pensamiento Sistémico I</b> - La Estrategia y el Pensamiento Sistémico - El Cambio del Juego: La evolución de la complejidad - La Naturaleza del Juego: Teoría de Sistemas				
	2	3	26/08/2019	<b>El Pensamiento Sistémico II</b>		- Herrscher: Caps. 2, 3 y 7.		
		4	28/08/2019	- Dinámica de Sistemas - Construyendo el Juego: De la teoría a la Práctica.				
	3	5	2/09/2019	<b>Creación de Valor I</b> - El Valor, la estrategia y la sostenibilidad		<b>Control de lectura I</b>	- Osterwalder - Business Model Generation - Porter - Creación de Valor Compartido	
		6	4/09/2019	- Valor desde una perspectiva externa				
	4	7	9/09/2019	<b>Creación de Valor II</b>		- Hamel, Gary - Innovación		

		8	11/09/2019	- Valor desde una perspectiva interna. - Identificando el valor del sistema.		Estratégica y Creación de Valor (2006)	
U2: Análisis Estratégico	5	9	16/09/2019	<b>Proceso Estratégico</b> - El Proceso de Planeamiento y Gestión Estratégica	Avance I	- David, F. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. Cap. 1.	- Bryson, J. M. (2004). Strategic Planning for Public and Non Profit Organizations. California: Jossey Bass. - Cap. 2 y 4.
		10	18/09/2019	<b>Visión Sistémica de la Organización</b> - Rol, Misión y Propósito: La Tarea Primaria - Estructura Sistémica de la Organización - Componentes Claves del Sistema			
	6	11	23/09/2019	<b>Análisis del Entorno</b> - Entorno Indirecto: Macrotendencias - Entorno Directo: PESTE, Análisis Sectorial, Sistema de Valor, Grupos de Interés	<b>Control de lectura 2</b>	- D'Alessio: Cap. 5. - Porter: The Five Competitive Forces that Shape Strategy (2008) HBR	- Global Trends 2030. - Robinson: Afrontar la Revolución. - Tapscott - Wikinomics Cap 1.
		12	25/09/2019	- Análisis de Mercado - Identificación de Variables Clave del Entorno Externo			
	7	13	30/09/2019	<b>Análisis Interno</b> - Modelo Malcom Baldrige, Modelo del análisis funcional, Modelo de las funciones de gestión o Modelo de la Cadena de Valor (de	Análisis de caso I	- Senge: Cap. II Vision Compartida.	- 2009 2010 Baldrige National Quality Program

		14	2/10/2019	<p>acuerdo a las características de la organización).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación de los recursos de la organización (análisis VRIO).</li> <li>- Evaluación de las capacidades de la organización: Financiera, Procesos, Personas y Comercial.</li> <li>- Problemas Sistémicos</li> <li>- Identificación de Variables Claves del Entorno Interno</li> </ul> <p><b>Análisis FODA</b></p>	<b>Avance 2</b>		
U3: Propuesta Estratégica	8	15	7/10/2019	<p><b>Envisiónamiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecimiento de una Visión Compartida</li> </ul> <p><b>Generación de Opciones Estratégicas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis y Creatividad como bases para el desarrollo de estrategias.</li> </ul>		- David, F. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. Cap. 5.	

		16	9/10/2019	<b>Modelos de Estrategia</b> - Estrategias Tradicionales - Estrategia Basada en el Cliente - Estrategias de Océano Azul.	<b>Exposición: momento I</b>		
9	17	14/10/2019	SEMANA DE EVALUACIONES PARCIALES			La entrega del avance será el día lunes 14 de octubre	
	18	16/10/2019					
10	19	21/10/2019	<b>Matriz FODA</b>		<b>Control de lectura 3</b>	- Hax, A. C. & Wilde II, D. (2003). El Proyecto Delta. Bogotá: Editorial Norma. - Cap. 2, 3, y 4. - Kim, W. C. & Mauborgne, R. (2008). La Estrategia del Océano Azul. Bogotá: Editorial Norma. - Cap.1, 2, 3, 4, 5 y 6.	- Prahalad, C.K. & Hamel G. (1990). The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, pp. 79-91.
	20	23/10/2019					
11	21	28/10/2019	<b>Selección y Comunicación de la Estrategia</b> - Identificación de Opciones Estratégicas - Estructuración y Presentación de la Estrategia		<b>Análisis de caso 2</b>		
	22	30/10/2019					
12	23	4/11/2019	<b>Implementación de la Estrategia</b>			- Kaplan y Norton - Mapas Estratégicos Cap 2.	- Kaplan, R. & Norton D. (2006). Alineamiento.

		24	6/11/2019	- Mapas Estratégico - Indicadores de Desempeño - Iniciativas Estratégicas y Plan de Acción	<b>Control de lectura 4</b>		Barcelona: Ediciones Gestión 2000. - Cap 9. - Kaplan y Norton - HBR- Usar el BSC como un sistema de gestión estratégica
U4: Diseño del Modelo de Gestión Estratégica	13	25	11/11/2019	<b>Alineamiento y Control de Gestión</b> - Ejecución de la Estrategia - Alineamiento Estratégico - Sistemas de Control de Gestión	Avance 4		- Kaplan, R. & Norton D. (2006). Why System, Not Structure, Is the Way Toward Strategic. Boston: Harvard Business Publishing.
		26	13/11/2019				
	14	27	18/11/2019	<b>Diseño del Modelo de Gestión Estratégica</b> - Componentes Claves del Modelo de Gestión Estratégica	<b>Exposición: momento 2</b>		
		28	20/11/2019				
	15	29	25/11/2019	Entrega de trabajos finales	Trabajo final	La entrega del trabajo final será el día lunes 25 de noviembre.	
30		27/11/2019	- Conclusiones finales del curso				
	16	SEMANA DE EVALUACIONES FINALES					

