

Guía de Trabajo

Dirección Estratégica

Jimmy Medina Flores



Guía de Trabajo *Dirección Estratégica*
Jimmy Medina Flores

Código: ASUC00226
Plan de Estudios 2018
Material publicado con fines de estudio

Huancayo, 2023

De esta edición

© Universidad Continental, Oficina de Gestión Curricular
Av. San Carlos 1795, Huancayo-Perú
Teléfono: (51 64) 481-430 anexo 7361
Correo electrónico: recursosucvirtual@continental.edu.pe
<http://www.continental.edu.pe/>

Corrección de textos
Roy Vega Jácome

Diseño y diagramación
Edson Quilca Romero

Cuidado de edición
Fondo Editorial y Gestión Curricular

Todos los derechos reservados.

La *Guía de Trabajo*, recurso educativo editado por la Oficina de Gestión Curricular, puede ser impresa para fines de estudio.

Contenido

Presentación	5
Primera Unidad	
Fundamentos de dirección estratégica	7
Semana 1: Sesión 1	
Conceptos introductorios	8
Semana 2: Sesión 2	
El proceso de dirección estratégica	10
Semana 3: Sesión 3	
Orientación futura y valores de la empresa	12
Semana 4: Sesión 4	
Definición de los objetivos estratégicos	13
Segunda Unidad	
Análisis estratégico y diagnóstico organizacional	15
Semana 5: Sesión 5	
Análisis del entorno competitivo	16
Semana 6: Sesión 6	
Análisis interno de la empresa	17
Semana 7: Sesión 7	
Diagnóstico organizacional	18
Tercera Unidad	
Formulación de estrategias	19
Semana 9: Sesión 9	
Estrategia competitiva	20
Semana 10: Sesión 10	
Diseño de opciones estratégicas	23
Semana 11: Sesión 11	
Formulación de estrategias competitivas	24

Semana 12: Sesión 12 Evaluación y selección de estrategias	25
Cuarta Unidad Implementación y control estratégico	27
Semana 13: Sesión 13 Definición de los objetivos y resultados claves	28
Semana 14: Sesión 14 Control de la estrategia	29
Semana 15: Sesión 15 Elaboración del informe final del curso. Definición de la estrategia para una empresa	30
Referencias	31

Presentación

La presente guía de la asignatura de Dirección Estratégica ha sido diseñada con el fin de que el estudiante ponga en práctica los conceptos aprendidos en las clases teóricas y los aplique a una situación real, para que de esta manera refuerce sus conocimientos y competencias.

Los contenidos que la asignatura desarrolla son los siguientes: el proceso de definición de la dirección estratégica en las organizaciones para que estas puedan sobrevivir en un entorno cambiante; la realización de un diagnóstico de la organización a nivel interno y externo; el diseño de opciones estratégicas y la elección de la estrategia que permita a la organización alcanzar su visión cumpliendo con su misión organizacional y dentro de los valores definidos; finalmente, el seguimiento y control de la estrategia seleccionada.

Como resultado de aprendizaje de la asignatura, se busca que el estudiante elabore y sustente un informe gerencial que contenga un análisis estratégico de un caso de estudio. Este análisis se basará en el diagnóstico interno y del entorno competitivo, y se formulará el diseño de modelos de negocio y diferenciación de las propuestas de valor, así como la utilización de herramientas organizacionales y diseños de modelos de gestión, los cuales apalancan las definiciones de estrategias de cambio y planes de acción. Asimismo, en la primera unidad, el estudiante será capaz de comprender los principales conceptos de dirección estratégica en un entorno VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) y de explicar el proceso de desarrollo de una estrategia empresarial, considerando la misión, la visión y los valores de la organización. En la segunda unidad, podrá elaborar un diagnóstico de la situación interna y externa de la organización en un entorno altamente competitivo. En la tercera unidad, diseñará modelos de negocio con propuestas de valor diferenciadas aplicando la integración de la tecnología digital en los procesos y productos de la organización. También será capaz de formular estrategias competitivas para diferentes escenarios tomando en consideración el modelo o los modelos de negocio

elegidos por la organización. Finalmente, en la cuarta unidad, el estudiante podrá elaborar y sustentar la estrategia elegida, el plan estratégico y el control de la implementación de la estrategia, apoyándose en la utilización de herramientas organizacionales y modelos de gestión.

A continuación, se brindarán algunas recomendaciones para que usted pueda obtener el máximo provecho de la asignatura. En primer lugar, lea el sílabo, esta guía y la hoja calendario, para que sepa con anticipación los temas a tratar y pueda planificar con anticipación el tiempo que deberá dedicar a las actividades asíncronas. Se sugiere revisar todo el material indicado en el aula virtual (lecturas, PPT, guías, etcétera), correspondiente al tema de la semana. También debe ingresar a las clases correspondiente (diez minutos antes de la hora) y participar activamente en ellas. En caso de que los temas desarrollados no hayan quedado claros, haga las preguntas al docente, quien deberá responder de manera adecuada sus consultas. Por último, se le recomienda cumplir con las tareas y los trabajos en los horarios señalados por el docente, a fin de evitar retrasos en las evaluaciones.

El autor

Primera **Unidad**



Fundamentos de dirección
estratégica

Semana 1: Sesión 1

Conceptos introductorios

Sección: Fecha:/...../..... Duración: 60 minutos
Docente: Unidad: 1
Nombres y apellidos:

Instrucciones

Observe el video indicado, discuta con sus compañeros y conteste las preguntas formuladas en el foro 1.

I. Propósito

El estudiante será capaz de debatir sobre qué es la dirección estratégica y su importancia.

II. Descripción de la actividad a realizar

Discusión en clase y participación en el foro.

III. Procedimiento

Observe el siguiente video:

- *Michael Porter: estrategia organizacional*



Link: <https://acortar.link/S911CY>

Después de revisar el video, discuta con sus compañeros las siguientes preguntas:

- ¿Qué es la estrategia empresarial para Michael Porter?

- ¿Qué es una estrategia empresarial para usted?

Ingrese al aula virtual, comente las respuestas a las preguntas anteriores en el foro respectivo y opine sobre las respuestas de, al menos, dos de sus compañeros.

El proceso de dirección estratégica

Sección: Fecha:/...../..... Duración: 60 minutos
Docente: Unidad: 1
Nombres y apellidos:

Instrucciones

Revise el material indicado, discuta con sus compañeros y conteste las preguntas formuladas.

I. Propósito

El estudiante será capaz de debatir sobre la importancia del proceso estratégico y la creación de valor a los grupos de interés.

II. Descripción de la actividad a realizar

Discusión en clase y participación.

III. Procedimiento

Observe el siguiente video:

- *Cap 1 El proceso de dirección estratégica*



Link: <https://acortar.link/BbUMDY>

Lea el siguiente artículo en línea: Arbaiza, L. (2016, 25 de agosto). *La creación de valor a través de las personas*. Conexión ESAN. <https://acortar.link/rYLg1h>

Después de revisar el video y leer el artículo, discuta con sus compañeros las siguientes preguntas:

- ¿Por qué es necesario adoptar un proceso para la elaboración de la estrategia empresarial?

- Realice un breve resumen de cada etapa del proceso.

- Resuma y exponga brevemente los puntos más importantes del artículo.

En sesiones grupales, los equipos deberán elegir la empresa en la cual desarrollarán el trabajo final, identificar cómo esta empresa crea valor y reconocer a sus principales grupos de interés.

Orientación futura y valores de la empresa

Sección: Fecha:/...../..... Duración: 60 minutos

Docente: Unidad: 1

Nombres y apellidos:

Instrucciones

Revise el material de estudio, discuta con sus compañeros y realice las actividades indicadas.

I. Propósito

Los estudiantes deberán elegir una empresa para ser estudiada y elaborar la primera tarea del trabajo final.

II. Descripción de la actividad a realizar

Discusión en clase y participación.

III. Procedimiento

- En grupos conformados previamente, los alumnos deberán elegir una empresa sobre la cual trabajarán durante el resto de la asignatura.
- Deberán investigar cuál es la visión, la misión y los valores de la organización que estudiarán. En caso de que no existan, tendrán que definirlos.
- Luego realizarán una breve exposición de los resultados.

Definición de los objetivos estratégicos

Sección: Fecha:/...../..... Duración: 60 minutos

Docente: Unidad: 1

Nombres y apellidos:

Instrucciones

Revise el material de estudio, discuta con sus compañeros y realice las actividades indicadas.

I. Propósito

Los estudiantes elegirán una empresa para ser estudiada y elaborarán la segunda tarea del trabajo final.

II. Descripción de la actividad a realizar

Discusión en clase y participación.

III. Procedimiento

- Como segunda tarea, en grupos de trabajo, los alumnos deberán investigar sobre los objetivos estratégicos actuales de la organización bajo estudio. En caso de que no existan, tendrán que definirlos.
- Luego realizarán una breve exposición de los resultados.

Segunda Unidad



Análisis estratégico y diagnóstico
organizacional

Análisis del entorno competitivo

Sección: Fecha:/...../..... Duración: 60 minutos

Docente: Unidad: 2

Nombres y apellidos:

Instrucciones

Revise el material de estudio, discuta con sus compañeros y realice las actividades indicadas.

I. Propósito

El estudiante será capaz de efectuar un análisis del entorno competitivo de la organización estudiada.

II. Descripción de la actividad a realizar

Trabajo en grupo y presentación de sus resultados.

III. Procedimiento

En sesiones grupales, los estudiantes realizarán lo siguiente:

- Un análisis de los cuatro elementos del diamante de Porter al sector de la empresa en estudio.
- Un análisis de las cinco fuerzas de Porter para evaluar la competitividad de la industria de la empresa en estudio.
- El análisis PESTE+C de la industria de la empresa en estudio.
- El análisis de competitividad (C_Análisis) del sector de la empresa en estudio.

Luego deberán elaborar un breve resumen del resultado del análisis realizado y presentarlo en el salón de clases.

Análisis interno de la empresa

Sección: Fecha:/...../..... Duración: 60 minutos

Docente: Unidad: 2

Nombres y apellidos:

Instrucciones

Revise el material de estudio, discuta con sus compañeros y realice las actividades indicadas.

I. Propósito

El estudiante será capaz de efectuar un análisis interno de la organización estudiada.

II. Descripción de la actividad a realizar

Trabajo en grupo y presentación de sus resultados.

III. Procedimiento

En sesiones grupales, los alumnos realizarán lo siguiente:

- La matriz de evaluación de factores (MEFI) internos a la empresa en estudio.
- Un análisis de las oportunidades, las amenazas y las fortalezas y debilidades (matriz DAFO) de la empresa en estudio.

Luego elaborarán un breve resumen del resultado del análisis realizado y lo presentarán en el salón de clases.

Diagnóstico organizacional

Sección: Fecha:/...../..... Duración: 60 minutos

Docente: Unidad: 2

Nombres y apellidos:

Instrucciones

Revise el material de estudio, discuta con sus compañeros y realice las actividades indicadas.

I. Propósito

El estudiante será capaz de realizar un análisis interno de la organización estudiada.

II. Descripción de la actividad a realizar

Trabajo en grupo y presentación de sus resultados.

III. Procedimiento

En sesiones grupales, los estudiantes deberán:

- Desarrollar el modelo de negocio de la empresa en estudio, utilizando la plantilla Canva.
- Identificar las fortalezas y debilidades así como las oportunidades y amenazas por cada uno de los elementos del Canva (modelo del negocio).

Luego deberán elaborar un breve resumen del resultado del análisis realizado y presentarlo en el salón de clases.

Tercera **Unidad**



Formulación de estrategias

Semana 9: Sesión 9

Estrategia competitiva

Sección: Fecha:/...../..... Duración: 60 minutos

Docente: Unidad: 3

Nombres y apellidos:

Instrucciones

Revise el material de estudio, discuta con sus compañeros y realice las actividades indicadas.

I. Propósito

El estudiante será capaz de conocer los diferentes tipos de estrategias.

II. Descripción de la actividad a realizar

Trabajo en grupo y presentación de sus resultados.

III. Procedimiento

En sesiones grupales, los alumnos realizarán lo siguiente:

a. Observen los siguientes videos:

- *Ventaja competitiva y estrategias de Porter*



Link: <https://acortar.link/ILqF3h>

- *Estrategias de Mintzberg*



Link: <https://acortar.link/OSGEUu>

- *18 estrategias competitivas*



Link: <https://acortar.link/TQZv2k>

b. Realicen una investigación y elaboren una breve descripción de los siguientes tipos de estrategia:

- Estrategias de Porter
- Estrategias de segmentación
- Múltiple segmentación
- Estrategia de personalización
- Estrategia sin segmentación
- *Blue ocean*
- *Red ocean*
- Estrategia de diversificación
- Integración hacia adelante
- Integración hacia atrás
- Riesgo compartido (*joint venture*)
- Encogimiento
- ✓ Reducción

- ✓ Desinversión
 - ✓ Liquidación
 - Crecimiento
 - Inversión
 - Posicionamiento
 - Fidelización
 - Reposicionamiento
 - Configuración
 - Estrategias de Henry Mintzberg
 - ✓ Diferenciación en precios
 - ✓ Diferenciación por calidad
 - ✓ Diferenciación por diseño
 - ✓ Diferenciación mediante apoyo o soporte (atención al cliente)
 - ✓ Ilusión (vender la marca donde se crean altas expectativas)
 - ✓ No diferenciación (imitación, seguir las mismas fórmulas)
 - El modelo Delta
- c. Luego deberán elaborar un breve resumen de cada tipo de estrategia y presentarlo en el salón de clases.

Diseño de opciones estratégicas

Sección: Fecha:/...../..... Duración: 60 minutos

Docente: Unidad: 3

Nombres y apellidos:

Instrucciones

Revise el material de estudio, discuta con sus compañeros y realice las actividades indicadas.

I. Propósito

El estudiante será capaz de generar diferentes opciones estratégicas para la organización estudiada.

II. Descripción de la actividad a realizar

Trabajo en grupo y presentación de sus resultados.

III. Procedimiento

En sesiones grupales, los estudiantes deberán:

- Revisar los conceptos de los diferentes tipos de estrategia.
- Analizar qué tipos de estrategia podrían aplicarse a la organización estudiada. Combinen los diferentes tipos de estrategia.

Luego elaborarán un breve resumen del resultado del análisis realizado y lo presentarán en el salón de clases.

Formulación de estrategias competitivas

Sección: Fecha:/...../..... Duración: 60 minutos

Docente: Unidad: 3

Nombres y apellidos:

Instrucciones

Revise el material de estudio, discuta con sus compañeros y realice las actividades indicadas.

I. Propósito

El estudiante será capaz de formular estrategias competitivas para la organización estudiada.

II. Descripción de la actividad a realizar

Trabajo en grupo y presentación de sus resultados.

III. Procedimiento

En sesiones grupales, los estudiantes deberán:

- Proponer estrategias concretas que puedan ser aplicadas a la organización estudiada.
- Realizar un análisis de escenarios futuros.

Luego elaborarán un breve resumen del resultado del análisis efectuado y lo presentarán en el salón de clases.

Evaluación y selección de estrategias

Sección: Fecha:/...../..... Duración: 60 minutos

Docente: Unidad: 3

Nombres y apellidos:

Instrucciones

Revise el material de estudio, discuta con sus compañeros y realice las actividades indicadas.

I. Propósito

El estudiante será capaz de evaluar y seleccionar la estrategia más adecuada para la organización estudiada.

II. Descripción de la actividad a realizar

Trabajo en grupo y presentación de sus resultados.

III. Procedimiento

En sesiones grupales, los estudiantes deberán:

- Evaluar las estrategias propuestas para la organización estudiada.
- Seleccionar la estrategia más conveniente para la organización estudiada.

Luego elaborarán un breve resumen del resultado del análisis realizado y lo presentarán en el salón de clases.

Cuarta Unidad



Implementación y control
estratégico

Definición de los objetivos y resultados claves

Sección: Fecha:/...../..... Duración: 60 minutos

Docente: Unidad: 4

Nombres y apellidos:

Instrucciones

Revise el material de estudio, discuta con sus compañeros y realice las actividades indicadas.

I. Propósito

El estudiante será capaz de definir los objetivos y resultados clave (OKR).

II. Descripción de la actividad a realizar

Trabajo en grupo y presentación de sus resultados.

III. Procedimiento

- En sesiones grupales, los estudiantes deberán definir los objetivos y resultados claves para la organización estudiada.
- Luego elaborarán un breve resumen del resultado del análisis realizado y lo presentarán en el salón de clases.

Control de la estrategia

Sección: Fecha:/...../..... Duración: 60 minutos

Docente: Unidad: 4

Nombres y apellidos:

Instrucciones

Revise el material de estudio, discuta con sus compañeros y realice las actividades indicadas.

I. Propósito

El estudiante será capaz de elaborar un tablero de mando integral.

II. Descripción de la actividad a realizar

Trabajo en grupo y presentación de sus resultados.

III. Procedimiento

- En sesiones grupales, los alumnos leerán y desarrollarán el siguiente caso: Kaplan R., y Reisen, R. (2010). *Volkswagen do Brasil: cómo impulsar la estrategia con el tablero de control*. Harvard Business School. <https://acortar.link/1dXx9c>
- Seguidamente, propondrán un tablero de mando integral adaptado a las necesidades de la empresa que cada grupo está estudiando.
- Por último, elaborarán un breve resumen del resultado del análisis realizado y lo presentarán en el salón de clases.

Elaboración del informe final del curso. Definición de la estrategia para una empresa

Sección: Fecha:/...../..... Duración: 60 minutos

Docente: Unidad: 4

Nombres y apellidos:

Instrucciones

Revise el material de estudio, discuta con sus compañeros y realice las actividades indicadas.

I. Propósito

El estudiante será capaz de elaborar una propuesta de estrategia empresarial para una organización.

II. Descripción de la actividad a realizar

Trabajo en grupo y presentación de sus resultados.

III. Procedimiento

- En sesiones grupales, los alumnos completarán los entregables de las semanas anteriores aplicados a la empresa bajo estudio en el formato de informe final; asimismo, completarán las conclusiones y recomendaciones.
- Luego elaborarán una breve exposición de los principales puntos y la presentarán en el salón de clases.

Referencias

- Arbaiza, L. (2016, 25 de agosto). *La creación de valor a través de las personas*. Conexión ESAN. <https://acortar.link/rYLg1h>
- Figueroa, V. R. (2013, 21 de febrero). *Michael Porter: estrategia organizacional* [Video]. YouTube. <https://acortar.link/S9I1CY>
- Guerra y Navas: Estrategia Empresarial. (2020, 21 de septiembre). *Cap 1 El proceso de dirección estratégica* [Video]. YouTube. <https://acortar.link/BbUMDY>
- Kaplan R., y Reisen, R. (2010). *Volkswagen do Brasil: cómo impulsar la estrategia con el tablero de control*. Harvard Business School. <https://acortar.link/1dXx9c>
- Taborga, L. (2020, 29 de mayo). *Ventaja competitiva y estrategias de Porter* [Video]. YouTube. <https://acortar.link/ILqF3h>
- Taborga, L. (2020, 5 de junio). *Estrategias de Mintzberg* [Video]. YouTube. <https://acortar.link/OSGEUu>
- Taborga, L. (2020, 12 de junio). *18 estrategias competitivas* [Video]. YouTube. <https://acortar.link/TQZv2k>
- Borrajo, B. (2021, 26 de mayo). *Análisis de PESTEL - Cómo analizar todas las variables de nuestro entorno* [Video]. YouTube. <https://acortar.link/fXqPl6>
- Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa del Gobierno de España. (s. f.) *Herramientas para emprendedores de la DGIPYME*. <https://acortar.link/BYrbVj>
- Estrategia en Acción con Iván Martínez Lima. (2018, 22 de enero). *Cómo hacer un cuadro de mando integral Parte 3 - Implementación del Balanced Scorecard Parte 3* [Video]. YouTube. <https://acortar.link/vgM5E0>
- Estrategia en Acción con Iván Martínez Lima. (2018, 23 de enero). *Cómo hacer un cuadro de mando integral 2 - Balanced scorecard - Las 4 perspectivas del BSC* [Video]. YouTube. <https://acortar.link/q6ceB5>

- Guerra y Navas: Estrategia Empresarial. (2018, 6 de abril). *Cap 4 El análisis del entorno* [Video]. YouTube. <https://acortar.link/ROGk53>
- Guerra y Navas: Estrategia Empresarial. (2018, 10 de mayo). *Cap 5 El análisis del entorno competitivo* [Video]. YouTube. <https://acortar.link/5BQta8>
- Guerra y Navas: Estrategia Empresarial. (2018, 10 de mayo). *Cap 6 El análisis de recursos y capacidades* [Video]. YouTube. <https://acortar.link/UYZmKt>
- Guerra y Navas: Estrategia Empresarial. (2018, 5 de junio). *Cap 16 El control estratégico* [Video]. YouTube. <https://acortar.link/9OjogE>
- ILERNA Online. (2020, 17 de agosto). *Análisis interno y externo (DAFO)* [Video]. YouTube. <https://acortar.link/TLtjwW>
- Mata, R. (2014, 26 de febrero). *Balanced scorecard traducido* [Video]. YouTube. <https://acortar.link/60WVuD>
- StraTgia - Planeamiento Estratégico. (2017, 14 septiembre). *Cómo hacer el análisis externo: planeamiento estratégico* [Video]. YouTube. <https://acortar.link/vPvEOs>

