

Guía para el Profesor

Análisis de estrategias de negocios



ÍNDICE

| | | |
|-------|--|-----------|
| I. | Certificados | 3 |
| II. | Certificado en Inteligencia de Mercados | 4 |
| III. | Metodología del curso | 5 |
| IV. | Temario | 7 |
| V. | Recursos especiales | 7 |
| VI. | Evaluación | 7 |
| VII. | Notas de enseñanza por tema | 9 |
| VIII. | Evidencia | 10 |

Certificados

Para entender la importancia del curso del cual usted será **Facilitador**, es necesario ofrecer un contexto mayor sobre el programa de **Certificados** de la Universidad Tecmilenio, pues son parte medular del nuevo modelo educativo basado en el **aprender haciendo** y en **brindar una experiencia educativa a la medida de los alumnos**.

Un certificado es un **programa académico corto compuesto de varias materias**, embebido en la segunda mitad del plan de estudios de profesional, que busca desarrollar **competencias muy específicas** en el alumno y lo prepara para desempeñarse de la mejor manera en un empleo.

SABER + HACER + BIEN

Con este enfoque, buscamos en los egresados de profesional que además de **saber** (tener un conocimiento teórico), también sean **capaces de hacer** (tener la habilidad de realizar una tarea) y de **saber-hacer** (entender lo que se hace y tener la capacidad para hacerlo de la mejor forma), como se explica en este video (<https://www.youtube.com/watch?v=g1maCpZXX8s>):

Haz clic en la imagen



En Universidad Tecmilenio, **aprender haciendo** significa que el participante cursará **Certificados en los que desarrolla competencias disciplinares de especialidad que son valoradas por el mercado laboral**, convirtiéndose en un profesional altamente competente y elevando así su índice de empleabilidad.



La mayoría de nuestros Certificados se compone en promedio de cuatro materias, las cuales tienen un seguimiento lógico y terminan con un proyecto de gran calado y un alto nivel de complejidad (última materia). Una correcta realización del proyecto integrador demostrará el dominio de la competencia global declarada en cada certificado.

¿Certificado o certificación?

Es muy importante tener en claro que un certificado y una certificación son dos cosas distintas. Un **certificado** es un reconocimiento formal que **otorga internamente la Universidad Tecmilenio** a los estudiantes que demuestren haber aprobado las materias correspondientes, y adquirido la **competencia global** del certificado.

Por su parte, la **certificación** es también un reconocimiento, pero ésta se obtiene a través de la acreditación de un curso específico del programa académico de la Universidad y aprobando un examen de suficiencia aplicado por una **entidad acreditadora externa** (mapas mentales, idiomas, uso de software, etc.).

Su trabajo como docente facilitador de este curso es muy importante para nosotros. Gracias por aportar su conocimiento y experiencia en la impartición de este certificado. A continuación podrá revisar información detallada del curso que impartirá.

Certificado en Inteligencia de Mercados

El certificado de Inteligencia de Mercados se compone de 3 cursos más una materia de proyecto integrador, de acuerdo a la siguiente distribución:



Como se puede apreciar, este curso de **Análisis de estrategias de negocios** es el tercer curso del certificado de Inteligencia de Mercados. Por lo mismo, es importante que como **Facilitador verifique** que sus estudiantes hayan aprobado los cursos anteriores, pues de no haberlo hecho se podrá ver afectado el aprovechamiento académico de este curso.

Competencia del certificado

Al finalizar el **certificado de Inteligencia de Mercados**, el participante deberá haber desarrollado y adquirido la siguiente competencia global, en toda su extensión:

Analiza información profunda del comportamiento del mercado, e identifica necesidades, riesgos y oportunidades de la empresa para generar valor.

Competencia del curso

La competencia específica que el participante habrá de obtener al aprobar satisfactoriamente el **curso de Análisis de estrategias de negocios** es la siguiente, en toda su extensión:

Analiza el entorno de un negocio para identificar oportunidades estratégicas y diseñar propuestas inteligentes que hagan más eficientes las operaciones de la empresa.

Metodología del curso

En cada tema, el participante encontrará:

- Una breve explicación del tema que ayudará al estudiante a ampliar su conocimiento.
- Una serie de lecturas y videos obligatorios para una mejor comprensión de los temas.
- Una lista de lecturas y videos recomendados para complementar el estudio del tema.
- Una práctica no evaluable que servirá para repasar los conceptos abordados en el tema.
- Una tarea o actividad de aprendizaje (evaluable) cuyo propósito es aplicar y experimentar con los conceptos estudiados.

A lo largo del curso, el participante debe trabajar en lo siguiente:

- 5 actividades
- 1 avances de evidencia
- 1 entrega final de evidencia

Actividades

Las actividades deben enviarse a través de la plataforma Blackboard en la fecha indicada. Si las actividades se realizaron en forma física (“a mano”), deberán ser digitalizadas para enviarlas a través de dicha plataforma.

Evidencia

El proyecto final (evidencia) de este curso consiste en realizar un **Manejo eficiente de la información**. Análisis de estrategias organizacionales (internas y externas) e implementación de acciones.

Avance 1: **Análisis de la Estrategia Actual**

Avance 2 entrega final: **Procesos Estratégicos y Planeación**.

GUÍA PARA EL PROFESOR

A través de ella el participante demostrará la capacidad de aplicar los conocimientos y habilidades que obtendrá a lo largo de los temas revisados en el curso. Es importante revisar la agenda del curso, pues la mayoría de las **evidencias requieren entregas de avances** que los alumnos tienen que realizar conforme avanza el periodo académico.

Los detalles de la evidencia pueden ser consultados en la última sección de este documento. Asimismo, tanto usted como los participantes podrán encontrar esta información dentro del curso, siguiendo alguna de estas 2 rutas:

Mi curso > Inicio > ¿Qué voy a aprender? > Evidencia, como se muestra enseguida:



AD13367 El líder desde adentro Inicio Temas Entregables

¿Qué voy a aprender?

- Bienvenida
- Estructura del certificado
- Competencia del curso
- Evidencia** ←

La Evidencia consiste en desarrollar los elementos necesarios para incrementar tu liderazgo personal.

La evidencia tendrá 2 entregables:

- En el primer entregable "Todo sobre mí" se espera que el participante haga una labor profunda de introspección personal e inicie la construcción de una revista sobre sus habilidades de liderazgo.
- En el segundo entregable "Construyo mi futuro" se espera que el participante defina el rumbo a dónde quiere ir y genere un plan de crecimiento personal, habiendo realizado un FODA. Luego, determinará una estrategia de desarrollo de relaciones estratégicas alineadas alcanzar su propósito de vida.

La evidencia se compone de un avance y una entrega final.

Haz clic [aquí](#) para ver el avance 1.
Haz clic [aquí](#) para ver la entrega final.

Puedes consultar la rúbrica de la evidencia haciendo clic [aquí](#)

O bien: **Mi curso > Inicio > Evidencia**, como se muestra enseguida:



Manejo farmacológico del síndrome metabólico Inicio Temas Entregables **Evidencia**

Haz clic en las imágenes para ver la información.



Bienvenida

¡Bienvenido a tu curso Manejo farmacológico del síndrome metabólico!

En él estudiarás los tratamientos utilizados en pacientes con diabetes, hipertensión, obesidad, dislipidemias e hígado graso.

[Seguir leyendo...](#)



¿Qué voy a aprender?

En este curso aprenderás sobre el síndrome metabólico.

El síndrome metabólico es uno de los principales problemas que atenderás en tu práctica diaria, ya que el manejo de la obesidad y la diabetes forman parte de tus competencias como personal de la salud.

[Seguir leyendo...](#)



¿Cómo voy a aprender?

El curso está diseñado para que adquieras la capacidad de identificar pacientes con síndrome metabólico, por medio de la adecuada medición de parámetros corporales y clasificación de acuerdo a peso y talla.

[Seguir leyendo...](#)

NOTA: Es de suma importancia que **enfatices en los participantes** guardar todos los trabajos y productos que generen durante el curso (actividades, tareas, evidencias). Esto les servirá para conformar un portafolio personal de proyectos, así como para la elaboración de su proyecto integrador (último curso del certificado). Para ello, se le solicita colocar un aviso en Blackboard (sección *Announcements*), tomando como referencia el siguiente texto:

Estimado participante, recuerda guardar siempre una copia digital de todos los trabajos, actividades y evidencias que realices en tus cursos. Contar con estos documentos te será de utilidad especialmente para dos fines:

1. Conformar un portafolio personal de proyectos, que te servirá como un medio importante para enriquecer tu proyección profesional.
2. Poder elaborar el proyecto integrador de tu certificado (última materia).

Por lo tanto, asegúrate de respaldar todos tus documentos localmente en un disco duro (computadora + USB flash drive), y de preferencia también almacenarlos en la nube (servicios como Dropbox y Google Drive).

Temario

Los temas que se abordarán en este curso de certificado son los siguientes:

- Tema 1. Introducción a la estrategia
- Tema 2. Análisis externo
- Tema 3. Análisis interno
- Tema 4. Estrategia Corporativa
- Tema 5. Estrategia competitiva
- Tema 6. Estrategia digital y estrategia CRM
- Tema 7. Gestión de la innovación
- Tema 8. Reflexión y selección de la estrategia
- Tema 9. Ejecución de la estrategia
- Tema 10. La tecnología en la ejecución de la estrategia
- Tema 11. Diseño organizacional
- Tema 13. Las personas en la ejecución de la estrategia
- Tema 14. Cuadro de mando integral y mapas estratégicos

Recursos especiales

Para la impartición de este curso, se requerirá de hacer uso del laboratorio de sala de cómputo para acceso a Internet, diversas páginas web, para realizar las actividades, para los temas 3, 6, 10 y 14.

Asimismo, el libro de texto que deberán adquirir los participantes es el siguiente:

- Carrión, J. (2014). *Estrategia de la visión a la acción*. Argentina: ESIC Editorial.
ISBN: 9788473565035

- Navas, J., y Guerras, L. (2002). *La Dirección Estratégica de la Empresa*. España: Civitas. ISBN: 9788447028504

Las explicaciones de cada tema en Blackboard no sustituyen de ninguna forma la necesidad de comprar el libro de texto que ha sido designado para este curso. Es importante hacer hincapié en esto frente a los participantes.

Evaluación

La evaluación del curso se estructura de la siguiente manera:

| Unidades | Instrumento Evaluador | Puntos |
|--------------|-----------------------|-------------------|
| 5 | Actividades | 52 |
| 1 | Evidencia | 48 |
| Total | | 100 puntos |

Dichos productos se entregarán de acuerdo a la siguiente agenda, definida una vez que se hayan **validado fechas y valores con la información disponible en Servicios en Línea:**

| Actividad | Tema | Ponderación |
|-------------------------|---------|-------------|
| Actividad 1 | Tema 2 | 10 |
| Actividad 2 | Tema 5 | 10 |
| Actividad 3 | Tema 8 | 11 |
| Avance 1 evidencia | | 22 |
| Actividad 4 | Tema 10 | 10 |
| Actividad 5 | Tema 14 | 11 |
| Entrega final evidencia | | 26 |
| | | 100 |

IMPORTANTE:

Estimado profesor, no olvides capturar las calificaciones de tu grupo en las fechas indicadas

Puedes ver un manual para capturar calificaciones siguiendo esta ruta en Mi espacio:
Mi espacio → Servicios → De Apoyo → BANNER Tecmilenio Manuales Docentes

Puedes ver un manual para capturar inasistencias siguiendo esta ruta en Mi espacio:
Mi espacio → Servicios → De Apoyo → BANNER Tecmilenio Manuales Docentes

Si deseas probar la nueva versión BETA de MiEspacio haz clic aquí



SERVICIOS DE APOYO

Para agregar un servicio a tus favoritos, haz clic en el ícono

abrir todo cerrar todo



Tecmilenio

Sitios Tecmilenio



Mi información

mi Desarrollo

mis Prestaciones

mi Compensación

mis Beneficios

mi Calidad de Vida

mis Herramientas

Mis servicios

Mis datos

Mi desarrollo



Mis herramientas de trabajo

Success Factors

Portal de procesos

Espacio Transformación

BANNER Tecmilenio INB

BANNER Tecmilenio XE Admin

BANNER Tecmilenio Overall XE Admin

BANNER Tecmilenio SSB

BANNER Tecmilenio Manuales Académicos

BANNER Tecmilenio Manuales Escolares

Tecmilenio Cartera



BANNER Tecmilenio Manuales Docentes

Servicios en Línea Tecmilenio

Descarga de Lync

Servicios de Tesorería (GDC)

Reflexiona

Herramientas básicas

Notas de enseñanza por tema

Antes de impartir el curso, por favor revise de manera general los datos y conceptos proporcionados en el mismo, con el fin de detectar y, en su caso, poder actualizar y/o enriquecer previamente la información específica al tiempo en que se está impartiendo el curso.

Un aspecto de gran importancia en el desarrollo de los temas es el involucramiento del Facilitador para propiciar que la competencia del curso se cumpla, pero también ir preparando a los participantes para que vayan desarrollando propuestas de soluciones innovadoras a problemas actuales de **análisis de estrategias de negocios**.

Las notas de enseñanza aquí mostradas son referencia para la versión presencial y en línea, a menos que se indique lo contrario en cada tema. Puede revisarlas a continuación.

Generalidades

Para la impartición de este curso, se sugiere:

1. Revisar con tiempo la lista de entregables y la agenda en Servicios en Línea para saber en qué temas y semanas se deben realizar las actividades.
2. Revisar el manual de Blackboard para conocer las mejores formas de mantener una comunicación constante y efectiva con los estudiantes, despejar dudas y motivarlos. Puede ver un tutorial de la plataforma en esta liga:
<https://drive.google.com/file/d/0Bw75UcLH85hkOHVLaGo3WC1qUDA/view?usp=sharing>
3. Revisar periódicamente el foro de dudas en Blackboard para resolver las preguntas e inquietudes de los alumnos acerca de las actividades y la evidencia.
4. Motivar al alumno a participar y realizar sus actividades a tiempo.
5. Proveer retroalimentación constante de las actividades que realizan los participantes.
6. Realizar un calendario y subirlo a la plataforma para que los participantes puedan visualizar de manera esquemática los temas y actividades que deberán estar revisando cada semana.
7. Recordar a los participantes que es de suma importancia que guarden tanto las actividades como la evidencia del curso en su archivo personal, pues requerirán dichos documentos para elaborar su proyecto integrador (último curso del certificado).
8. Enriquecer el curso con videos o lecturas adicionales. Hay muchos videos y películas por analizar.

Si usted imparte el **curso en modalidad online**, se recomienda también lo siguiente:

9. Realizar al menos 2 sesiones sincrónicas durante el curso con los participantes para repasar los temas revisados y resolver las diferentes dudas que puedan surgir. El Facilitador seleccionará la herramienta o plataforma que mejor le convenga: Collaborate (dentro de Blackboard), WebEx, Skype, Google Hangouts, Join.me, Zoom, etc.
Puedes ver una **guía para organizar las sesiones sincrónicas** haciendo clic en este enlace:
<https://drive.google.com/file/d/0Bw75UcLH85hkDjA5bzNCNmIIWW8/view?usp=sharing>
10. Recordar con anuncios a los participantes acerca de las entregas de sus actividades por medio de la sección de Entrega de tareas o por correo electrónico.

Tema 1

Objetivo:

Al finalizar el tema, el alumno será capaz de:

1. Definir qué es estrategia.
2. Entender por qué la estrategia es importante para una organización.
3. Describir los distintos niveles estratégicos, así como los factores que influyen en el proceso estratégico.
4. Explicar los componentes del proceso estratégico.

Notas para la enseñanza del tema:

Como introducción al tema, puede iniciarse con una parte de una película de guerra, en la que se ponga de manifiesto la estrategia para ganar una batalla, p. ej. *El Patriota*, *Gladiator* o *300*. Partiendo de este punto, se puede iniciar con las definiciones de estrategia.

Posteriormente, es importante analizar los casos de empresas exitosas que han logrado el lugar actual basándose en una buena estrategia (p.ej. IBM). Con este caso se pueden analizar los niveles de estrategia y los distintos grupos de interés.

Por último, para ver la misión, visión y objetivos, se pueden analizar las escritas para distintas organizaciones y definir si están bien o mal planteadas. Se sugiere analizar las de: Disney, Coca Cola, Apple, Sony y G.E.

Notas para la actividad:

1. Incluya de tres a cinco comentarios o sugerencias para que el impartidor pueda implementar la actividad de manera efectiva. Si la actividad que redactó implica resolver un problema, ecuación, o hacer un cálculo, por favor incluya la respuesta en este espacio.
2. Se sugiere que antes de encargar esta actividad a los alumnos, se realicen análisis semejantes en clase con otras industrias. Se puede partir, p. ej., de la industria de los zapatos tennis, en la que existen múltiples competidores de bajo nivel y sólo unos pocos fuertes, globales.
3. Ingrese a la página de Nike, Pumas y/o Addidas y revise la información que estas empresas puedan tener sobre su estrategia y comente en clase.
- 4.

Tema 2

Objetivo:

Al finalizar este tema el alumno será capaz de:

- Evaluar la importancia de realizar un análisis del entorno externo
- Distinguir los componentes PEST
- Comprender y describir las fuerzas del mercado

Establecer la posición competitiva de una empresa

Notas para la enseñanza del tema:

Este tema inicia desde algo muy general, como es el análisis del entorno, hasta finalizar con algo muy particular, como es la posición competitiva de una empresa en su sector. Se recomienda empezar hablando en términos muy generales del entorno a nivel país e irlos bajando a entornos mucho más específicos, locales. Posteriormente, se puede centrar en una empresa local y visualizar la forma en que el entorno afecta a dicha empresa.

Para el análisis de las fuerzas del mercado, se sugiere un juego de roles, en el que de cinco a ocho alumnos juegan el papel de una fuerza cada uno; se puede tener dos o tres alumnos jugando el papel de competidores, dos o tres de proveedores, dos o tres de clientes y ver cómo interactúan primeramente sin restricciones. Posteriormente, entrará el gobierno a regularlos (el profesor) imponiendo ciertas restricciones. Hasta el momento, se juega sin Internet. Una vez establecida la dinámica del grupo, pueden ingresar otros compañeros, haciendo las veces de competidores globales, proveedores globales y clientes globales para visualizar cómo cambia la dinámica del grupo.

Por último, para trabajar con la posición competitiva, sitúese nuevamente en la empresa local con la que trabajó el PEST y ejemplifique.

Tema 3

Objetivo:

Al finalizar el tema el alumno será capaz de:

1. Definir los recursos y capacidades con que cuenta la empresa.
2. Explicar el proceso de la cadena de valor en la organización.

3. Detallar un benchmarking.
4. Analizar los principales ratios financieros.
5. Entender la importancia del capital intelectual de la organización.
6. Realizar un análisis DOFA.
7. Integrar una matriz estratégica.

Notas para la enseñanza del tema:

1. Para este tema, se recomienda tomar como base, una empresa que cotice en bolsa, en México o en Estados Unidos. De preferencia, una empresa altamente conocida por los alumnos para que facilite los análisis.
2. Con base en la información financiera publicada por la empresa (y el conocimiento que los alumnos tengan de ella), se pueden practicar los ratios financieros y algunas matrices estratégicas (como el DOFA), así como algo de capital intelectual. Si se tiene el conocimiento general suficiente, se puede integrar también algo de la cadena de valor.
3. Se puede separar a los alumnos en equipo y que cada uno trabaje en las tres cosas. Después, pedirles que expongan su trabajo y complementarlo entre todos.

Notas para la actividad:

1. Incluya de tres a cinco comentarios o sugerencias para que el impartidor pueda implementar la actividad de manera efectiva. Si la actividad que redactó implica resolver un problema, ecuación, o hacer un cálculo, por favor incluya la respuesta en este espacio.
2. Se recomienda dar una introducción antes de la actividad en la que se hable sobre Facebook y su creciente importancia. Dialoguen durante unos cinco minutos sobre quiénes lo utilizan, la frecuencia y los usos que le dan (sociales, para ver noticias, etc.). Continúen analizando la forma en que Facebook obtiene ingresos.
3. Posteriormente, dialoguen sobre su creador y la importancia que éste tuvo en el éxito y crecimiento de Facebook. Después, desarrollen la actividad.
4. Es muy importante retroalimentar bien sobre las actividades contenidas en la cadena de valor y la forma en que los aspectos contenidos ahí pueden ser utilizados como parte del DOFA.

Tema 4

Objetivo:

Al finalizar este tema, el alumno será capaz de:

1. Distinguir entre un negocio y un mercado.
2. Entender las estrategias para desarrollar productos.
3. Comprender los métodos para desarrollo de empresas.

Explicar los tipos de crecimiento y las situaciones en que se prefiere a uno sobre el otro.

Notas para la enseñanza del tema:

1. Al abrir el tema, es importante reforzar la diferencia entre crecer en mercado, que crecer en productos. Puede tomar como ejemplo una empresa multinacional con distintas marcas de productos para facilitar la explicación.
2. Comente la forma en que muchas organizaciones confunden los términos diversificación y expansión, manejando ejemplos para cada uno de ellos. Introduzca la internacionalización como estrategia de diversificación pura.
3. Para entender mejor los tipos de crecimiento (interno, externo y mixto), se recomienda analizar algún caso y permitir que los alumnos decidan qué tipo de crecimiento le recomendarían realizar a la empresa.

Notas para la actividad:

1. No existe una respuesta única para cada dilema propuesto. Todo dependerá de la justificación que el alumno proponga para cada uno.
2. Verifique que los argumentos empleados corresponden a la estrategia propuesta. Esto es, que vayan de acuerdo con las ventajas (o desventajas) de la misma.
3. Como profesor, puede buscar ejemplos de casos de empresas reales (de cada giro) y analizar sus estrategias.
- 4.

Tema 5

Objetivo:

Al finalizar este tema el alumno será capaz de:

- Describir las formas de obtener una ventaja competitiva.
- Definir el funcionamiento del liderazgo en costos.
- Establecer formas de diferenciar un producto.

Describir las disciplinas de valor: excelencia operacional, liderazgo en producto y conocimiento íntimo del consumidor.

Notas para la enseñanza del tema:

- Este tema es más sencillo comprenderlo a través de 2 métodos: pequeños casos o ejemplo o bien, juego de roles.
- Para el primero, se pueden llevar casos reales de empresas mexicanas o extranjeras que hayan resultado exitosos (o fracasos). Leerlos y comentarlos en clase enriquecen el aprendizaje.
- Para cerrar, se puede hacer un ejercicio semejante al ejemplo inicial del tema, agrupando a los alumnos y que cada uno de ellos fabrique un producto no diferenciado (originalmente). Se les da un esquema de costos, un breve análisis de la competencia y un monto de dinero. Con ese dinero pueden invertir en I+D para mejorar su producto, comprar estudios de mercado para conocer a la competencia o pagar por más maquinaria para utilizar economías de escala.
- Deberán decidir y diseñar una estrategia para su producto y presentarla ante la clase.

Notas para la actividad:

Es importante que los alumnos describan sus propios criterios de los factores que han influido en el crecimiento de Oxxo.

Puede sugerir buscar información secundaria para complementar sus argumentos, aunque no es requisito.

Asegúrese que entre las respuestas entregadas por los alumnos se toquen aspectos como los siguientes:

- Precios más elevados (márgenes más altos), pero con la comodidad de la ubicación.
- Permitir el pago de servicios múltiples hasta el día de su vencimiento (comodidad).
- Mantener márgenes más altos gracias al cobro de comisión por pago de servicios (que no son un inventario y apoyan únicamente a la utilidad).
- Alianzas estratégicas que le han permitido ofrecer más productos dentro de sus instalaciones.
- Comodidad en las nuevas instalaciones --- Experiencia de servicio mejorada.

Tema 6

Objetivo:

Al finalizar el tema el alumno será capaz de:

1. Definir una estrategia digital
2. Distinguir entre el e-Business y el e-Commerce
3. Detallar el valor de la estrategia digital

Describir el CRM y la importancia de valorar al cliente.

Notas para la enseñanza del tema:

1. Se sugiere ingresar a los sitios web de distintas empresas y tratar de distinguir su estrategia digital. Visitar las páginas de: Amazon, Ebay y Mercado Libre. Pueden buscar otras como Barnes & Noble. Empresas no relacionadas como AT&T.
2. Tratar de visualizar cómo orientan su estrategia, a quién se dirigen y la importancia del cliente para cada una. Hablar sobre el uso de cookies para rastrear información y su relación con el CRM.

Notas para la actividad:

1. Al alumno debe poder visualizar que Alibabá es el principal competidor de eBay. Tal vez sea necesario que busque información sobre la empresa en otros sitios web para conocer un poco más sobre su historia y forma de trabajo.
2. Deberá darse cuenta que Alibabá integra varias formas de estrategia digital en su plataforma, utilizando varios tipos de *e-Commerce* y muy probablemente, *e-Business* interempresarial con los proveedores.
3. Compararlo con e-Bay permitirá ver mejor el valor estratégico y el tipo de iniciativa de estrategia empleada.
4. En cuanto al CRM la forma de darse cuenta si lo utilizan o no es a través del manejo de cookies y las sugerencias personalizadas para comprar otros productos (habría que registrarse como usuario para atender esta parte).
5. El valor de los clientes es abierto a lo que el alumno disponga ya que no se proporciona información al respecto.
6. Igualmente, la página adolece de muchas cosas, por lo que hay muchas posibles sugerencias de mejora en su estrategia digital y CRM.

Tema 7

Objetivo:

Al finalizar este tema el alumno será capaz de:

1. Describir la importancia estratégica de la innovación.
2. Distinguir una innovación de concepto.
3. Manejar los distintos tipos de innovación y marketing lateral.
4. Describir las fases de la curva "S".

Distinguir entre un océano azul y uno rojo.

Notas para la enseñanza del tema:

1. Este es un tema que, por su puro nombre, se presta a mucha dinámica. Se sugiere pedirle a los alumnos que desarrollen un producto partiendo de cero (por ejemplo, un rastrillo). Se recomienda que lleven plastilina de distintos colores o que el profesor se las proporcione (azul, rosa, amarilla, verde, negra y blanca), para que ellos hagan un prototipo de su rastrillo. Que mencionen que innovaciones tiene su producto ya qué mercado se dirigirían. Pueden innovar el producto, el mercado o el concepto empresarial (o las tres).

Notas para la actividad:

1. Una forma de no dar las soluciones a la actividad pero adentrar a los alumnos en el tema es conversar (previo a la misma) sobre los teléfonos celulares. Ambos son productos tecnológicos que han revolucionado la industria (aunque de diferente manera). Hacer que los alumnos reflexionen al respecto facilitará el trabajo en la actividad.
2. Posterior a la actividad, conversen sobre los distintos tipos de iPod existentes (Touch, Nano y Shuffle) y cómo cada uno se dirige a un segmento de mercado distinto. Cada uno podrá describir una curva “s” distinta y podrá estar en un océano distinto.

Tema 8

Objetivo:

Al finalizar el tema el alumno será capaz de:

- Describir la importancia estratégica de la toma de decisiones adecuadas.
- Describir el modelo racional.
- Definir el modelo normativo.

Notas para la enseñanza del tema:

1. Para comprender adecuadamente los distintos tipos de toma de decisiones, se sugiere llevar pequeños problemas de toma de decisiones y exponerlos al grupo para que los alumnos distingan cuándo toman una decisión racional (y analicen el proceso de tomarla) y cuándo toman una decisión normativa.
2. Se puede empezar con una pregunta detonante como: por ejemplo, ¿quién de ustedes ha rescatado un perro o un gato? Partir de ahí para analizar cómo tomó la decisión de hacerlo o no hacerlo, qué hizo con el animal y qué consecuencias tuvo en su vida ayudarán a visualizar el impacto de una decisión que parece ser sencilla.

Notas para la actividad:

1. Se sugiere ver algunos casos de toma de decisión previos a esta, para que los alumnos puedan distinguir claramente la aplicación del modelo normativo y racional.
2. Es importante hacer ver que el mini caso asume muchos aspectos de la decisión, pero se deja ver que la decisión fue planeada (el cambio del sistema lleva tiempo), pero con aspectos que no se analizaron a profundidad cómo iban a impactar o ser impactados.
3. En este caso se debe resaltar que una decisión impactó otras áreas y en vez de ser positiva, acarrió mayores problemas tanto al interior como al exterior (clientes). La decisión –que aparenta ser racional- pudo ser tomada más por otro tipo de conveniencias.
4. Hay muchas áreas de oportunidad para la mejora en la decisión, tanto de manera racional como normativa. El considerar explicar al menos una de cada una es un plus.

Tema 9

Objetivo:

Al finalizar el tema el alumno será capaz de:

1. Describir cómo influye la cultura en la ejecución de la estrategia.
2. Explicar cómo se produce el cambio organizacional.
3. Detallar cómo se gestiona el conocimiento.

Notas para la enseñanza del tema:

1. El maestro puede iniciar el tema preguntando acerca de las diferencias que los alumnos encuentran entre nuestra cultura y otras culturas (como las orientales o musulmanas, en las que es más sencillo visualizarlos). Analicen juntos la forma en que dichas culturas impactan el comportamiento de los individuos y la forma en que se percibe a una sociedad. Sus principales valores, p. ej.
2. También se sugiere el manejo de casos de empresas que hayan sido exitosas a través de un cambio organizacional.

Notas para la actividad:

1. Esta actividad está basada en un equipo de fútbol, lo que generará mucha motivación y creatividad sobre todo en los hombres del grupo.
2. En la primera pregunta podrán tener todo tipo de ideas creativas, pero es importante ser cuidadosos al seleccionar cuáles de ellas tendrían un impacto positivo en la cultura y bienestar del equipo y cuáles de ellas generarían únicamente un costo.
3. También vale la pena destacar que el rol más importante lo tendrá el nuevo líder (o entrenador) con un papel motivador y los cambios a realizar, ya que los “empleados” continuarán siendo los mismos, por los que se habla más sobre un cambio de actitud más que de conocimiento. Ellos a su vez podrán adquirir nuevas habilidades para mejorar su juego.

Tema 10

Objetivo:

Al finalizar el tema el alumno será capaz de realizar lo siguiente:

1. Describir las opciones estratégicas empresariales para formular una estrategia digital.
2. Establecer las estrategias de diferenciación apoyadas en tecnologías.
3. Orientar dichas estrategias para que los trabajadores (talento) adquiera las habilidades /conocimientos para ejecutarlas.

Conocer las diversas tecnologías relacionadas con clientes y socios.

Notas para la enseñanza del tema:

1. La mayoría de los temas que se ven en esta unidad han sido abordados en unidades anteriores. Sin embargo, anteriormente se habían visto desde una perspectiva muy estratégica, ahora se complementan con la parte tecnológica.
2. Es importante hacer ver a los alumnos que la mera tecnología no servirá a la empresa de nada, así como tampoco la mera estrategia. Es la combinación de ambas la que hará que una empresa pueda obtener las ventajas competitivas requeridas, así como la gestión del conocimiento, puente central de este tema.

Notas para la actividad:

1. Trivago es una empresa alemana nacida en 2005 y que ahora se encuentra de manera global. Basa su crecimiento en el manejo de sistemas tecnológicos y de marketing. Atiende más de 45 millones de usuarios al mes en sus páginas (de 46 países del mundo). Para ser una empresa tan grande, cuenta con únicamente 700 empleados (<http://company.trivago.es/careers/>) ¿Increíble? Todo esto se da gracias a la tecnología e-Business y PRM extremadamente bien aplicada.

Tema 11

Objetivo:

Al finalizar este tema el alumno será capaz de realizar lo siguiente:

1. Describir los distintos tipos de estructuras organizacionales.
2. Distinguir entre una estructura formal, informal y real.

Desarrollar un diseño organizativo acorde a la estrategia empresarial.

Notas para la enseñanza del tema:

1. Para este tema se recomienda que se muestren al alumno diversas estructuras organizacionales reales y se explique cómo funciona cada una de ellas y se adecúa a la estrategia empresarial.
2. Se sugiere que se analicen los siguientes enlaces que ejemplifican lo anterior, acerca de Google, empresa conocida por todos:
 - a. <http://www.brandemia.org/google-se-llamara-alphabet-y-asi-es-su-nueva-estructura-y-nuevo-logotipo>
 - b. <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2011/04/12/google-reorganiza-su-organigrama>

3. De Hertz:

<http://www.theofficialboard.es/organigrama/hertz-global>

Notas para la actividad:

1. Esta actividad está estructurada para que el alumno demuestre el nivel de entendimiento de las diversas estructuras y diseños organizativos, principalmente en que existen múltiples tipos y cada uno se adecúa a diversas situaciones, estrategias y formatos.
2. Principalmente, el maestro deberá asegurarse que el alumno manifieste en su entregable un entendimiento claro de dichas estructuras y que sea capaz de justificar su uso.

Tema 12

Objetivo:

Al finalizar el tema, el alumno será capaz de realizar lo siguiente:

1. Describir los distintos estilos de liderazgo.
2. Definir los roles y responsabilidades de un líder (actual).

Establecer la relación del liderazgo con la estrategia.

Notas para la enseñanza del tema:

1. Los estilos de liderazgo son muy variados e impulsan a las personas a actuar de distintas maneras. Una dinámica interesante para realizar en clase es la siguiente:
2. Se basa en la creación de dos grupos de 5 personas. En un grupo cuatro personas llevan los ojos vendados y una es el líder, en el otro grupo una persona lleva los ojos vendados y los demás son líderes. Se colocan 3 mesas, 2 tienen vasos y jarras de agua y otra mesa tiene jarras vacías. Los líderes deben dirigir a las personas ciegas para llenar un vaso con agua y recorrer la estancia hasta la jarra vacía en que se pone el agua. Esta dinámica demostrará que el grupo funciona mejor si se cuenta con un solo líder.
3. Se puede aplicar ésta o alguna otra para demostrar diversos aspectos relevantes del liderazgo.

Notas para la actividad:

1. Primeramente, deberá abrir el foro para que los alumnos puedan trabajar, detallando en el mismo las instrucciones.
2. Posteriormente puede ir revisando las aportaciones que realizan los alumnos, complementando los conceptos y ejemplos dados por cada uno de ellos.
3. Los alumnos pueden tener muchas ideas sobre distintos líderes positivos. En caso de que se complique el encontrar líderes negativos, puede sugerir algunos casos (como la quiebra de Exxon) para que generen ideas sobre cómo enlazar la estrategia con un mal líder. Aporte información complementaria sobre cómo un mal líder puede no ser identificado de manera inmediata (y sí seguido por mucho).

Tema 13

Objetivo:

Al finalizar el tema, el alumno será capaz de realizar lo siguiente:

1. Mencionar la forma en que evolucionaron las teorías de recursos humanos.
2. Describir las principales actividades estratégicas de recursos humanos.
3. Establecer la importancia y forma de gestionar a las personas.

Relacionar estrategia y personas.

Notas para la enseñanza del tema:

1. Para comprender mejor el tema se sugiere que se muestre a los alumnos algunos videos de la forma en que la vida en el trabajo ha cambiado. A partir de esto, se puede hablar sobre las distintas teorías administrativas existentes desde la revolución industrial al momento, analizando en cada una de ellas la distinta manera en que las personas eran vistas.
2. Vale la pena cerrar destacando la forma en que las empresas digitales han cambiado la visión del talento y la manera en que la estrategia organizacional requiere también de talentos con características distintas.

Notas para la actividad:

1. Deberá abrir el foro para que los alumnos puedan trabajar, detallando en el mismo las instrucciones anteriores.
2. Posteriormente, puede ir revisando las aportaciones que realizan los alumnos, complementando los conceptos y ejemplos dados por cada uno de ellos.
3. Es importante verificar que los alumnos no escriban todo un perfil de recurso humano, sino básicamente lo que se les solicita. Igualmente, deberá revisar que las características y demás estén alineadas a una estrategia digital más que a una empresa física.

Tema 14

Objetivo:

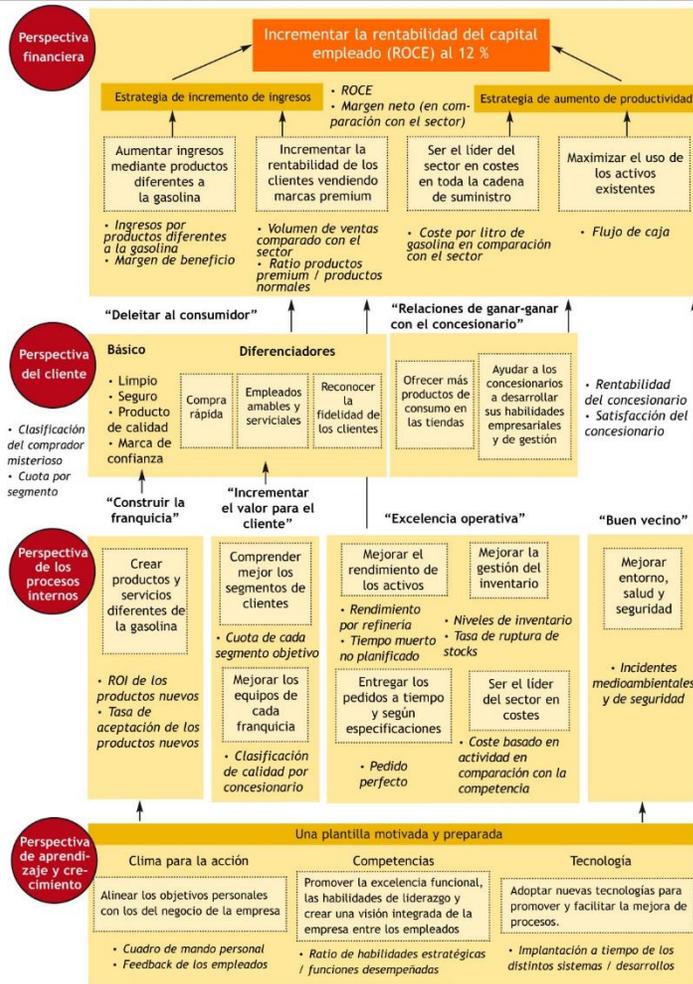
Al finalizar el tema el alumno será capaz de realizar lo siguiente:

1. Establecer la necesidad de control en una organización.
2. Describir la estructura del cuadro de mando integral (sus cuatro perspectivas).
3. Conocer la metodología de aplicación (proceso).
4. Establecer la relación del BSC con los objetivos de una organización.

Notas para la enseñanza del tema:

Visualizar el funcionamiento de un cuadro de mando integral sin un ejemplo claro será complicado para los alumnos. Se sugiere iniciar con el ejemplo del libro de Kaplan y Norton (1997) y explicarlo a los alumnos.

Figura 1 - Cuadro de Mando Integral - Mobil



Una vez analizado este BSC, se puede ver la forma en que se aplica en menor escala.

Notas para la actividad:

1. En esta actividad los alumnos deberán trabajar sobre una empresa virtual imaginaria. Se sugiere que una vez finalizada la actividad la presenten frente al grupo, para que entre todos se retroalimenten de la gran variedad de cosas que se pueden realizar para llevar a cabo un mismo objetivo.
2. Haber trabajado con ejemplos en clase previo a esto será de utilidad.

Evidencia

El participante deberá elaborar una evidencia (producto final) por medio de la cual demuestre el dominio de la competencia del curso, como elemento indispensable para conseguir la acreditación del mismo. Es decir, lo plasmado en la evidencia es aquello que buscamos que los estudiantes sean capaces de hacer bien.

Es importante insistir en que los participantes se tomen en serio la elaboración de las evidencias de sus certificados, pues con ellas pueden armar un portafolio interesante de proyectos que les servirá mucho al momento de buscar ingresar al mercado laboral.

Las instrucciones para la realización de la evidencia son las siguientes:

Competencia del curso: Analiza el entorno de un negocio para identificar oportunidades estratégicas y diseñar propuestas inteligentes que hagan más eficientes las operaciones de la empresa.

Evidencia: Manejo eficiente de la información.

Análisis de estrategias organizacionales (internas y externas) e implementación de acciones.

Avance 1: Análisis de la Estrategia Actual

Avance 2 entrega final: Procesos Estratégicos y Planeación

Descripción de la actividad: Mediante el estudio de un caso empresarial se analizarán sus problemáticas y oportunidades aplicando herramientas de negocios y se realizará una propuesta de mejora.

Requerimientos: Una empresa (organización) que proporcione la información necesaria.

Instrucciones: A partir del tema 3, el participante tendrá las bases suficientes para iniciar la creación de la evidencia del curso. La evidencia será entregada en dos etapas, tratando cada una de lo siguiente:

Avance 1: Análisis de la Estrategia Actual

Avance 2: Procesos Estratégicos y Planeación

Entregable: El entregable será un análisis de las estrategias de la empresa y un plan de implementación de las estrategias en las áreas operativas de la organización.

Documento integrador que reporte la siguiente información:

Descripción del problema o requerimiento del análisis.

Análisis y entendimiento del entorno externo e interno de la empresa.

Análisis de las estrategias con base en los diferentes modelos estratégicos.

Definir los planes de acción para la implementación de las estrategias.

Recomendar un sistema de evaluación, seguimiento y mejora continua

Avance 1. Análisis de la Estrategia Actual



Avance 1 evidencia

➤ **A continuación se describen las instrucciones para el primer avance:**

1. Seleccionar una empresa y conseguir autorización para realizar la investigación.
2. Analizar el entorno externo de la empresa (PEST, competidores).
3. Analizar el entorno interno de la empresa (resultados, tendencias, DOFA, benchmark).
4. Analizar las estrategias definidas por la empresa con base en los diferentes modelos de análisis estratégicos (corporativa, competitiva, digital, CRM, innovación, etc).

➤ **La evidencia se evaluará bajo los siguientes criterios, ver detalle en la rúbrica:**

Criterios para avance 1:

1. Carta de autorización de la empresa para realizar el análisis del negocio.
2. Elaboración de un análisis PEST y competidores (con al menos cinco aspectos relevantes por área).
3. Elaboración del análisis interno de la empresa (con al menos cuatro aspectos relevantes por criterio).
4. Generación de un análisis de estrategias basado en distintos modelos (utilizar al menos cuatro modelos, cada uno conteniendo un mínimo de cuatro aspectos relevantes).

Importante: revisa los criterios de evaluación del avance 1 en la rúbrica.

Avance 2. Procesos Estratégicos y Planeación



Entrega final evidencia

➤ **Las instrucciones para el segundo avance son:**

Inicia la etapa 2 una vez que la etapa 1 haya sido calificada y autorizada.

1. Reflexionar sobre las estrategias de la empresa y las acciones necesarias para su implementación.
2. Diseñar y proponer un plan de trabajo para implementar las estrategias en las diferentes áreas de la organización.
3. Diseñar un programa de evaluación y monitoreo de los resultados

➤ **La evidencia se evaluará bajo los siguientes criterios, ver detalle en la rúbrica:**

Criterios para avance 2, entrega final:

1. Desarrollo de una reflexión sobre las estrategias empresariales y las acciones necesarias para implementarlas; que involucre al menos seis puntos clave.
2. Diseño completo y propuesta de un nuevo plan de trabajo para implementar estrategias. El nuevo plan de trabajo debe contener al menos cinco estrategias distintas para diversas áreas de la organización y tener vigencia de un año.
3. Diseño de un programa para evaluar las cinco estrategias previas, así como su monitoreo.

Importante: revisa los criterios de evaluación de la entrega final de evidencia en la rúbrica.

La rúbrica con la que usted deberá evaluar la evidencia final es la siguiente:

Avance 1

| Conceptos | NIVELES DE DESEMPEÑO | | | | | | Puntos totales |
|---|--|--|--|---|---|---|----------------|
| | Excelente | Sobresaliente | Aceptable | Suficiente | Insuficiente | No cumple con criterios | |
| Elaboración de un análisis PEST y competidores (con al menos cuatro aspectos) | 20 puntos <ul style="list-style-type: none"> • Se anexa a la evidencia entregable la carta de autorización de la empresa. • Realizó el análisis | 16 puntos <ul style="list-style-type: none"> • Se anexa a la evidencia entregable la carta de autorización de la empresa. • Realizó el análisis | 12 puntos <ul style="list-style-type: none"> • Se anexa a la evidencia entregable la carta de autorización de la empresa. • Realizó el análisis | 10 puntos <ul style="list-style-type: none"> • Se anexa a la evidencia entregable la carta de autorización de la empresa. • Realizó el análisis PEST | 8 puntos <ul style="list-style-type: none"> • Se anexa a la evidencia entregable la carta de autorización de la empresa. • Omitió tres áreas o más | 0 puntos <ul style="list-style-type: none"> No se anexa la carta de autorización de la empresa. No realizó el análisis PEST y de competidores. | 30 |

| | | | | | | | |
|--|--|---|---|---|--|--|------------|
| relevantes por área) | PEST y de competidores con cinco aspectos relevantes por área. | PEST y de competidores pero alguno de los elementos cuenta con únicamente cuatro aspectos relevantes. | PEST y de competidores pero alguno de los elementos cuenta con únicamente tres aspectos relevantes o todos tienen cinco, pero falta un área (PEST o competidor). | y de competidores pero alguno de los elementos cuenta con únicamente dos aspectos relevantes o todos tienen cinco, pero faltan dos áreas (PEST o competidor). | del análisis PEST o de competidores y/o alguna de las áreas, tiene sólo un aspecto relevante. | | |
| Elaboración del análisis interno de la empresa (con al menos cuatro aspectos relevantes por criterio) | 35 puntos | 28 puntos | 21 puntos | 14 puntos | 7 puntos | 0 puntos | 35 |
| | <ul style="list-style-type: none"> Realizó el análisis interno completo, con al menos cuatro aspectos relevantes por criterio (incluyendo cuatro dentro de cada área del DOFA). | <ul style="list-style-type: none"> Realizó el análisis interno completo, con al menos cuatro aspectos relevantes por criterio (pero el DOFA está incompleto: con menos de cuatro comentarios dentro de al menos uno de sus áreas). | <ul style="list-style-type: none"> Realizó el análisis interno con menos de cuatro aspectos relevantes en alguno de los criterios y/o el DOFA está incompleto. | <ul style="list-style-type: none"> Realizó el análisis interno con menos de tres aspectos relevantes en varios de los criterios aunque el DOFA está completo. | <ul style="list-style-type: none"> Realizó el análisis interno con menos de dos aspectos relevantes en varios de los criterios aunque el DOFA está completo | No realizó el análisis interno y/o no realizó el DOFA. | |
| Generación de un análisis de estrategias basado en distintos modelos (utilizar al menos cuatro modelos, cada uno conteniendo un mínimo de cuatro aspectos relevante) | 35 puntos | 28 puntos | 21 puntos | 14 puntos | 7 puntos | 0 puntos | 35 |
| | <ul style="list-style-type: none"> Realizó el análisis de estrategias basado en al menos cuatro distintos modelos cada uno con al menos cuatro aspectos relevantes. | <ul style="list-style-type: none"> Realizó el análisis de estrategias basado en al menos cuatro distintos, pero al menos uno tiene menos de cuatro aspectos relevantes. | <ul style="list-style-type: none"> Realizó el análisis de estrategias basado en al menos tres distintos y/o dos de ellos tienen menos de cuatro aspectos relevantes. | <ul style="list-style-type: none"> Realizó el análisis de estrategias basado en al menos dos distintos y/o dos de ellos tienen menos de dos aspectos relevantes. | <ul style="list-style-type: none"> Sólo realizó el análisis de una estrategia. | No realizó el análisis de estrategias. | |
| Total | | | | | | | 100 |

Avance 2

| Concepto Equivalencia | NIVELES DE DESEMPEÑO | | | | | | Puntos totales |
|--|--|--|---|---|--|--|-------------------|
| | Excelente | Sobresaliente | Aceptable | Suficiente | Insuficiente | No cumple con criterios | |
| Desarrollo de una reflexión sobre las estrategias empresariales y las acciones necesarias para implementarlas, que involucre al menos seis puntos clave) | 35 puntos | 28 puntos | 21 puntos | 14 puntos | 7 puntos | 0 puntos | 35 |
| | Desarrolló la reflexión de estrategias y acciones con al menos seis puntos clave para su implementación. | Desarrolló la reflexión de estrategias y acciones con cinco puntos clave para su implementación. | Desarrolló la reflexión de estrategias y acciones con cuatro puntos clave para su implementación. | Desarrolló la reflexión de estrategias y acciones con tres puntos clave para su implementación. | Desarrolló la reflexión de estrategias y acciones con dos puntos clave para su implementación. | No desarrolló la reflexión sobre estrategias y acciones. | |
| | 35 puntos | 28 puntos | 21 puntos | 14 puntos | 7 puntos | 0 puntos | 35 |

| | | | | | | | |
|---|---|--|---|---|--|---|-----------|
| Diseño completo y propuesta de un nuevo plan de trabajo para implementar estrategias. El nuevo plan de trabajo debe contener al menos cinco estrategias distintas para diversas áreas de la organización y tener vigencia de un año | Diseñó el nuevo plan de trabajo con al menos cinco estrategias y vigencia de un año para su implementación. | Diseñó el nuevo plan de trabajo con cuatro estrategias y/o vigencia de menos o más de un año para su implementación. | Diseñó el nuevo plan de trabajo con cuatro estrategias y/o sin vigencia para su implementación. | Diseñó el nuevo plan de trabajo con tres estrategias, cumpliendo con la vigencia de un año. | Diseñó el nuevo plan de trabajo con dos estrategias, sin importar si tiene o no vigencia correcta. | No diseñó el plan de trabajo. | |
| Diseño de un programa para evaluar las cinco estrategias previas así como su monitoreo | 30 puntos Se diseñó el programa con al menos cinco estrategias de evaluación. | 24 puntos Se diseñó el programa con cuatro estrategias de evaluación. | 18 puntos Se diseñó el programa con tres estrategias de evaluación. | 12 puntos Se diseñó el programa con dos estrategias de evaluación. | 6 puntos Se diseñó el programa con una estrategia de evaluación. | 0 puntos No diseñó el programa con estrategias de evaluación. | 30 |
| Total | | | | | | | 100 |