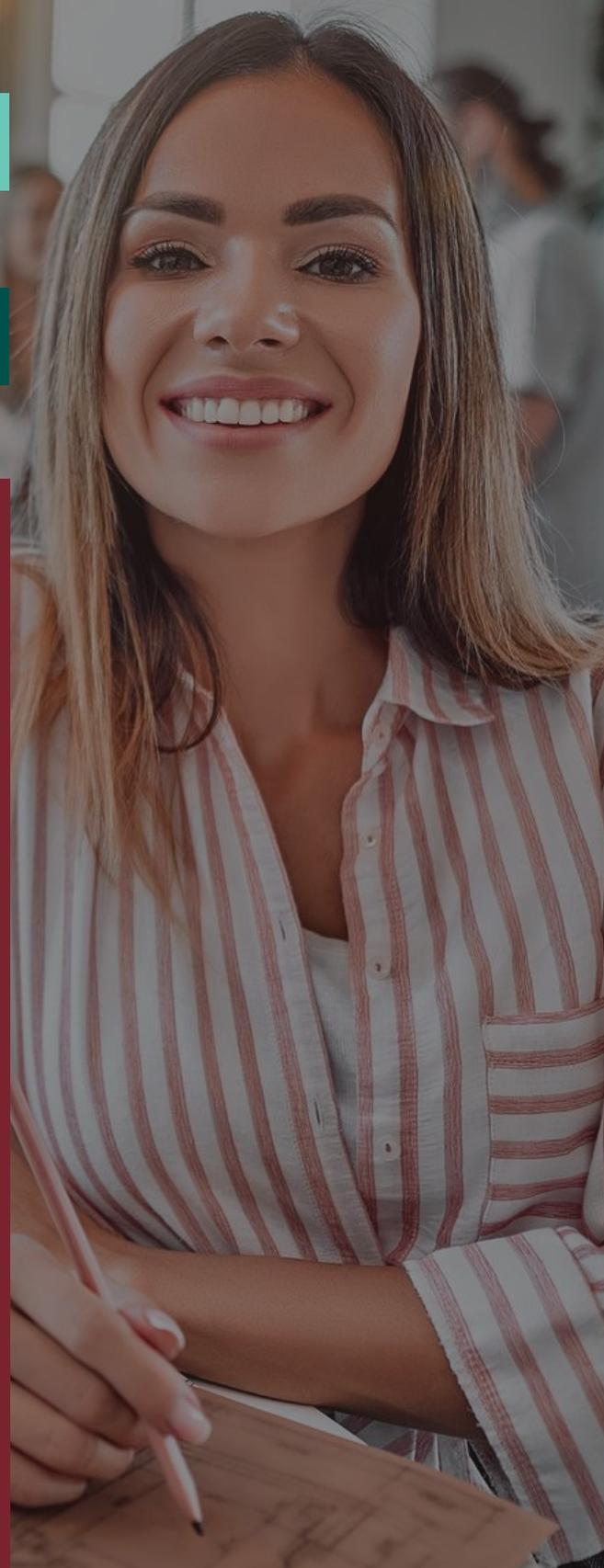




# Manual del facilitador

Estrategia y ventaja competitiva



## ÍNDICE

Competencia del curso .....	1
Metodología del curso .....	1
Temario .....	4
Recursos Especiales.....	7
Evaluación .....	8
Notas de enseñanza por tema .....	9
Evidencia .....	27



## COMPETENCIA DEL CURSO

La competencia específica que el participante habrá de obtener al aprobar satisfactoriamente el curso de “Estrategia y ventaja competitiva” es la siguiente:

Diseña un plan estratégico y operativo para identificar oportunidades utilizando análisis sectorial y de prospectiva alineado a las necesidades y capacidades organizacionales sustentables, y al mismo tiempo obteniendo ventajas competitivas significativas en un entorno empresarial.



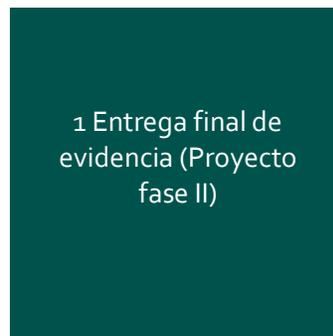
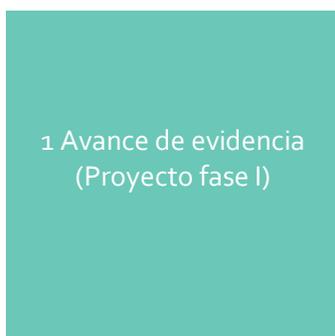
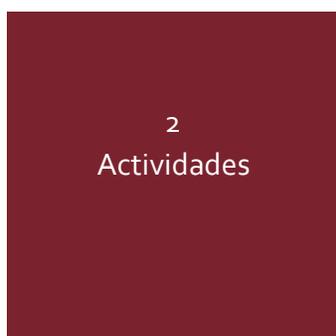
## METODOLOGÍA DEL CURSO

En el curso de **Estrategia y ventaja competitiva** se revisarán 20 temas divididos en cuatro módulos.

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:





## Actividades

Las actividades deben enviarse a través de la plataforma 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

La evidencia consta de dos etapas: la primera está enfocada al diagnóstico estratégico actual de la empresa donde se define el perfil de ésta identificando áreas de oportunidad; y en la segunda etapa se diseñarán propuestas estratégicas adecuadas que hagan más eficientes las operaciones de la empresa de manera sustentable.

**Avance 1: El entorno, la estrategia e integración del negocio**

**Avance 2 (Entrega final): Modelo de planeación estratégica y seguimiento**



## Consideraciones para la entrega final

La entrega final constituye la compilación de las evidencias del Avance 1 y 2 en un solo documento de Word y deberá contener:

- Portada.
- Índice.
- Desarrollo del Avance 1: El entorno, la estrategia e integración del negocio.
- Desarrollo del Avance 2 entrega final: Modelo de planeación estratégica y seguimiento.
- Conclusiones.
- Bibliografía con formato APA.

Los detalles de la evidencia pueden ser consultados en la última sección de este documento.





**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. Para ello, se le solicita colocar un aviso en plataforma (sección *Anuncios*), 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. Elaborar el proyecto integrador de tu curso.

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



## TEMARIO

<b>Tema 1</b>	<b>Fundamentos de la administración</b>
1.1	Trabajo de administración
1.2	Habilidades gerenciales
1.3	Escuela de la administración a través del tiempo
1.4	Origen de la administración
<b>Tema 2</b>	<b>El proceso administrativo</b>
2.1	Pasos de la planeación
2.2	Tipos de planeación
2.3	Tipos de estándares
<b>Tema 3</b>	<b>Naturaleza de las organizaciones</b>
3.1	Responsabilidad social y ambiental
3.2	Tipos de organizaciones
3.3	Estructuras y procesos en las organizaciones
3.4	La administración en un contexto global
<b>Tema 4</b>	<b>Funciones de la administración</b>
4.1	Mercadotecnia
4.2	Producción/Justo a tiempo
4.3	Recursos humanos
4.4	Finanzas
<b>Tema 5</b>	<b>Importancia de la planeación estratégica</b>
5.1	Definición de planeación estratégica
5.2	Aplicación del concepto dentro del negocio
<b>Tema 6</b>	<b>Fundamentos del negocio</b>
6.1	Definición de la misión y visión del negocio

6.2	Objetivos del negocio
6.3	Valores empresariales
<b>Tema 7</b>	<b>El entorno y la estrategia</b>
7.1	Localización y cobertura
7.2	Importancia de los clientes y proveedores
7.3	Impacto del ambiente en la industria
<b>Tema 8</b>	<b>Ambiente del negocio</b>
8.1	Análisis del ambiente interno
8.2	Análisis del ambiente externo
<b>Tema 9</b>	<b>Modelo de planeación estratégica</b>
9.1	Composición y tipos de modelo
9.2	Proceso de elaboración y ejecución
<b>Tema 10</b>	<b>Integración del negocio</b>
10.1	Estrategia de integración vertical
10.2	Estrategia de integración horizontal
<b>Tema 11</b>	<b>Diseño organizacional</b>
11.1	Estructura organizacional
11.2	Configuraciones organizacionales
11.3	Estrategia de integración vertical
11.4	Estrategia de integración horizontal
<b>Tema 12</b>	<b>Penetración y desarrollo del mercado</b>
12.1	Estrategia de costos
12.2	Estrategia de diferenciación
<b>Tema 13</b>	<b>Estrategias de diversificación</b>
13.1	Diversificación de negocios relacionados o concéntricos
13.2	Diversificación de negocios no relacionados o conglomerada
13.3	Evaluación de una estrategia diversificada
<b>Tema 14</b>	<b>Estrategia de tercerización</b>
14.1	Outsourcing ¿en qué consiste?
14.2	Intermediación laboral

<b>Tema 15</b>	<b>Estrategia digital y estrategia CRM</b>
15.1	La estrategia digital
15.2	La estrategia orientada al cliente CRM
15.3	<i>Tecnología e-business</i>
15.4	Tecnología enfocada a relaciones: CRM y PRM
15.5	El CRM impulsado por IA (inteligencia artificial)
<b>Tema 16</b>	<b>Política organizacional</b>
16.1	Cultura organizacional
16.2	Política organizacional, ¿en qué consiste?
<b>Tema 17</b>	<b>Etapas del modelo de planeación estratégica parte 1</b>
17.1	Misión organizacional
17.2	Visión organizacional
17.3	Diagnóstico estratégico
<b>Tema 18</b>	<b>Etapas del modelo de planeación estratégica parte 2</b>
18.1	Determinantes del éxito
18.2	Formalización del plan estratégico
18.3	Procesos de la planeación por nivel jerárquico y por tipo de actividad
<b>Tema 19</b>	<b>Seguimiento a la estrategia</b>
19.1	Procedimientos
19.2	Cuadro de mando integral y mapas estratégicos (BSC)
19.3	Evaluaciones
19.4	Ajustes a la estrategia
<b>Tema 20</b>	<b>Motivación laboral</b>
20.1	Importancia del factor humano
20.2	Involucramiento de los empleados en los objetivos
20.3	Recompensa al cumplimiento de objetivos



## RECURSOS ESPECIALES

Para la impartición de este curso, se sugiere hacer uso del laboratorio de sala de cómputo para el acceso a Internet, así como diversas páginas web para realizar las actividades de los temas 5, 10, 15 y 20.

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

- ➔ Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (10ª ed.). México: McGraw-Hill.
- ➔ Chiavenato, I., y Sapiro, A. (2017). *Planeación Estratégica. Fundamentos y aplicaciones* (3ª ed.). México: McGraw-Hill.

Las explicaciones de cada tema en plataforma 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
2	Actividades	20
1	Fase I	30
1	Fase II	40
	Examen final	10
<i>Total</i>		<i>100 puntos</i>

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

Semana	Evaluable	Ponderación
1	Actividad I	10
2	Fase I	30
3	Actividad II	10
4	Fase II	40
4	Examen final	10
<i>Total</i>		<b>100</b>



## 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, 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 **Estrategia y ventaja competitiva**.

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

### Generalidades

Es relevante mencionar al estudiante que para enriquecer sus conocimientos deben revisar la sección de los temas a profundizar, ya que en algunos casos vienen las bases necesarias para el desarrollo de las actividades y el proyecto.

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 periódicamente el foro de dudas en Canvas para resolver las preguntas e inquietudes de los alumnos acerca de las actividades y la evidencia.
3. Motivar al alumno a participar y realizar sus actividades a tiempo.

Proveer retroalimentación constante de las actividades que realizan los participantes.

4. Subir al inicio del curso el calendario, para que los participantes puedan visualizar de manera esquemática los temas y actividades que deberán estar revisando cada semana.

5. 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.
6. Enriquecer el curso con videos o lecturas adicionales. Hay muchos videos y películas por analizar.

## Tema 1

### Objetivo:

Al finalizar el tema, el alumno será capaz de:

1. Identificar la evolución del proceso administrativo a lo largo del tiempo.
2. Definir qué es y la importancia del proceso administrativo para una organización.
3. Explicar los componentes del proceso estratégico.



### Notas para la enseñanza del tema:

Como introducción al tema, se puede comenzar con un cortometraje de una película en la que se ponga de manifiesto el proceso administrativo, por ejemplo: *El juego de la fortuna*, *El método*, *La Red Social*.

En esta unidad hablaremos de la evolución de la administración, las habilidades gerenciales adoptadas a lo largo de la historia y su influencia en la forma de hacer negocios, los modelos de negocio y su forma de trabajo en la actualidad. Así como identificar oportunidades estratégicas y diseñar propuestas inteligentes que hagan más eficientes las operaciones de la empresa, explorando los factores que obligan al análisis permanente de la organización.

En esta parte la dirección incluye temas como la motivación, el liderazgo, la selección de los canales de comunicación más efectivos, y la negociación y manejo de conflictos.

## Tema 2

### Objetivo:

Al finalizar el tema el alumno será capaz de:

1. Indicar el concepto de proceso administrativo y conocer su funcionamiento por etapas para estructurar el proceso administrativo.
2. Enlistar los elementos de la planeación para identificar el proceso administrativo.
3. Ilustrar las funciones básicas de la organización para ordenar el proceso administrativo.  
Indicar las funciones gerenciales tales como la planeación, la organización, la dirección y el control, así como su enlace cíclico para reconocer las responsabilidades y su área de influencia.
4. Citar los personajes claves en el proceso de dirección para determinar su importancia y establecer objetivos de planeación.



### Notas para la enseñanza del tema:

Este tema es importante hablar sobre los procesos que conllevan a una buena gestión, estas acciones son la planeación, organización, ejecución y control que llevan a alcanzar los objetivos y metas planteados dentro de una empresa. En ese sentido, dichas funciones toman relevancia para los gerentes o directivos en cuanto a la toma de decisiones precisas y eficaces.



### Tema 3

#### Objetivo:

Al finalizar el tema el alumno será capaz de:

1. Identificar el concepto y uso de la responsabilidad social y ambiental para su aplicación.
2. Identificar los principales tipos de organizaciones para la selección adecuada y el manejo organizacional.
3. Identificar estrategias que aporten una ventaja competitiva a la organización a través de la responsabilidad social y ambiental para su posicionamiento en los mercados.



#### Notas para la enseñanza del tema:

Las organizaciones se encuentran totalmente obligadas a tener estructuras bien establecidas, flexibles y con la disponibilidad de adaptarse a los cambios estratégicos y a los nuevos y retadores mercados.

### Tema 4

#### Objetivo:

Al finalizar el tema el alumno será capaz de:

1. Identificar las cuatro funciones esenciales de la administración para su aplicación.
2. Indicar las habilidades gerenciales de mercadotecnia, producción, recursos humanos y finanzas en la empresa para su adecuada coordinación.
3. Reconocer los elementos claves para identificar los procesos a seguir en las funciones de la administración.



#### Notas para la enseñanza del tema:

Las funciones administrativas se pueden llevar a cabo en distintas etapas del proceso productivo. Se utilizan desde implementar estrategias de un buen plan de *marketing*, como la producción, el manejo óptimo de los recursos humanos y la aplicación de los procesos financieros.

### Tema 5

#### Objetivo:

Al finalizar este tema el alumno será capaz de:

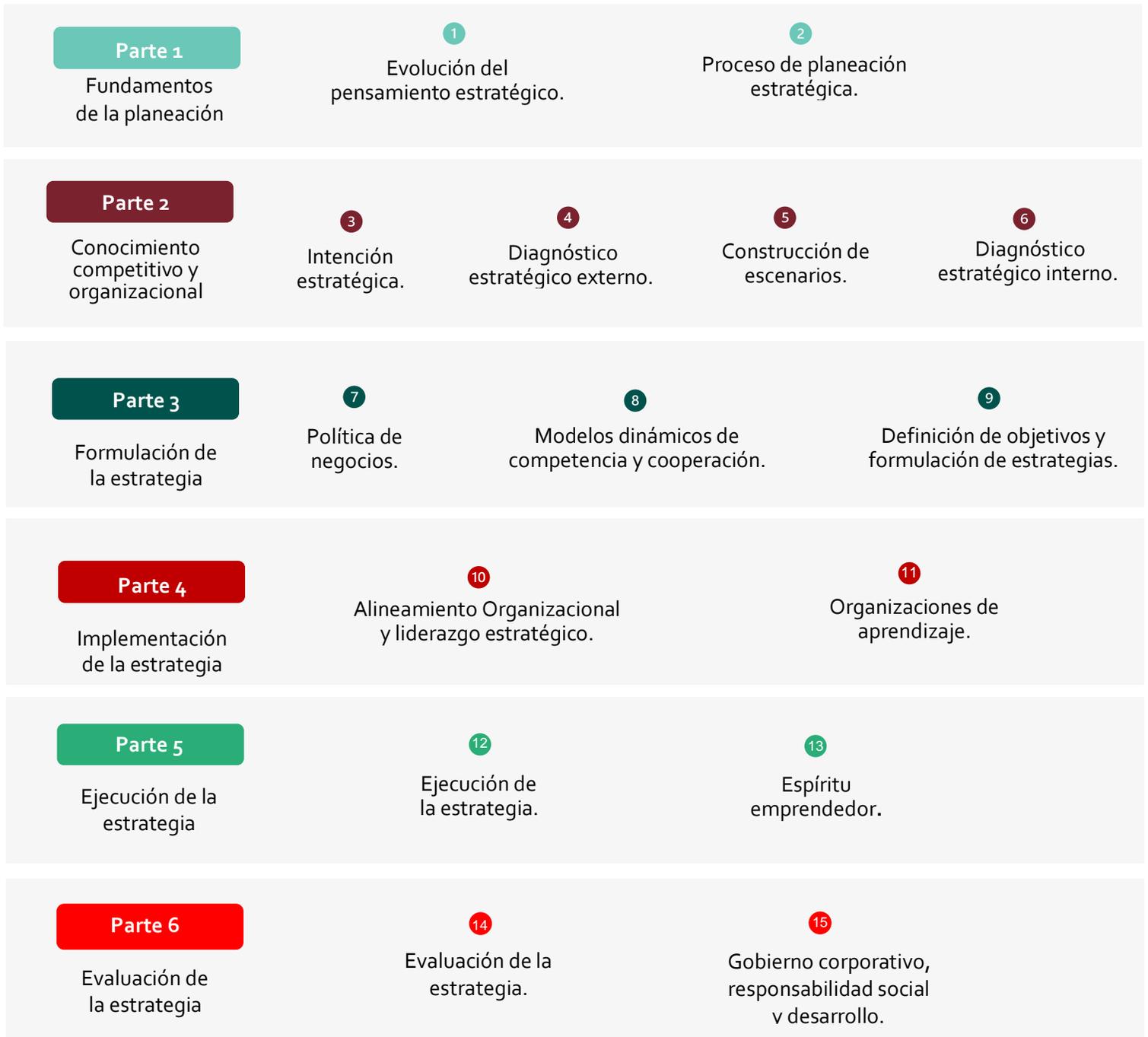
1. Construir una visión organizacional para establecer los objetivos y diseñar todas las tácticas que guíen a la organización.
2. Integrar todos los elementos para llevar a cabo una planeación estratégica.
3. Identificar las etapas de la planeación estratégica para detectar las fortalezas y debilidades de la organización.



### Notas para la enseñanza del tema:

Varios autores concuerdan que la planeación es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas. Además, todos ellos concuerdan en que la planeación estratégica debe ser sencilla, por escrito, clara, basada en la situación actual y tener tiempo suficiente para asentarse.

En ese sentido, es importante considerar que el concepto de estrategia tiene que ver con medidas competitivas y planteamientos comerciales; además de que el concepto estratégico implica hacer lo que los competidores no hacen, o hacer lo que no pueden hacer.



Notas para la actividad:

1. Es importante considerar que los alumnos pueden identificar criterios y factores particulares de la empresa u organización seleccionada en cuanto a su naturaleza, entorno interno y externo, cobertura, modelo estratégico y estructura.
2. Se puede sugerir al alumno buscar información confiable secundaria de la red para complementar sus argumentos, referenciando las fuentes de información.
3. Es importante que los trabajos realizados por los alumnos cuenten con los siguientes elementos:
  - Empresa/organización local de cualquier giro o tamaño.
  - Documento de Word.
  - La siguiente estructura:
    - i. Portada.
    - ii. Desarrollo.
    - iii. Conclusiones.
    - iv. Bibliografía con formato APA.

## Tema 6

**Objetivo:**

Al finalizar el tema el alumno será capaz de:

1. Reconocer y diferenciar la misión y valores de una empresa, así como las características que debe reunir para asegurar que las metas estén trazadas acorde a dichos conceptos y puedan dirigir el alcance de la estrategia.
2. Identificar y establecer objetivos estratégicos basados en la misión y visión del negocio que ayuden a encaminar el plan estratégico.



**Notas para la enseñanza del tema:**

1. El primer paso en la planeación estratégica es el establecimiento de una misión, visión y metas de la organización. La misión se establece a partir del objetivo básico y los valores de la organización, así como de su alcance de operación.

## Tema 7

### Objetivo:

Al finalizar este tema el alumno será capaz de:

1. Identificar quiénes son clientes y proveedores estratégicos que generen valor dentro de la cadena de suministro y puedan aportar estrategias sólidas para la consolidación del crecimiento establecido.
2. Establecer la ubicación eficiente para conseguir beneficios para el negocio dada su naturaleza.



### Notas para la enseñanza del tema:

Es fundamental que los administradores de una empresa conozcan cuándo evaluar sus perspectivas de negocios, es decir, la situación actual de la compañía, considerando lo siguiente:

- a. Las condiciones competitivas en la industria en la que opera.
- b. Los recursos y capacidades de la compañía.
- c. La localización organizacional sobre los riesgos y beneficios globales de la empresa, en cuanto a los costos fijos y las variables de producción: impuestos, salarios, materia prima, alquileres. Para ello es relevante considerar:

Costo del terreno	Este factor será más determinante para aquellas empresas que requieren grandes superficies para su instalación.
Facilidad de acceso a las materias primas	Las empresas tratan de situarse cerca de sus fuentes de suministro de materias primas, con el objetivo de reducir costos, ahorrar tiempo y disminuir riesgos de manipulación.
Mano de obra calificada	Es de gran importancia que en la zona elegida existan suficientes trabajadores para cubrir los distintos puestos de trabajo.
Infraestructura	Debe considerarse el nivel industrial de la zona y la existencia de otros servicios: energía, agua, telecomunicaciones, saneamiento y eliminación de residuos, hotelería, etc.
Transportes y comunicaciones	La cercanía a redes de comunicación con el resto del territorio: carreteras, puertos, ferrocarril, etc.
Apoyos económicos o fiscales	Para promover la instalación de empresas en determinadas zonas, el gobierno en algunos estados concede ventajas económicas y fiscales.

## Tema 8

### Objetivo:

Al finalizar el tema el alumno será capaz de:

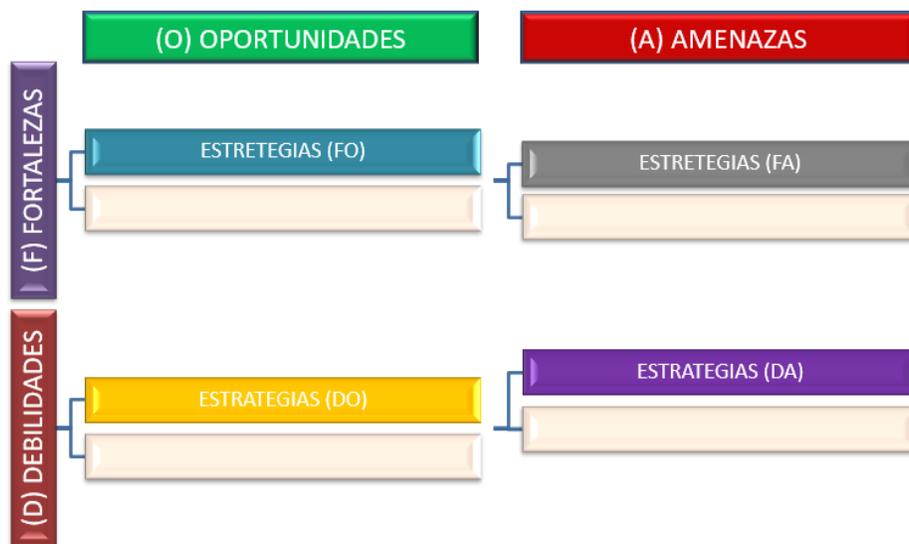
1. Comprender e identificar los factores internos y externos que pueden impactar en los resultados de un negocio.
2. Conocer las herramientas que pueden ayudarte a realizar un análisis del negocio.



### Notas para la enseñanza del tema:

1. En este tema es básico comprender adecuadamente cómo un diagnóstico del ambiente interno y externo de la compañía es un requisito para que los administradores complementen una estrategia de ajuste y que sea con la situación actual que enfrenta el negocio.

La orientación estratégica de una empresa debe considerar el entorno en el que se desenvuelve para sacar el mayor provecho y utilizarlo para su crecimiento. Por ello, para tener un análisis sencillo y objetivo se recomienda utilizar un FODA estratégico.



## Tema 9

### Objetivo:

Al finalizar el tema el alumno será capaz de:

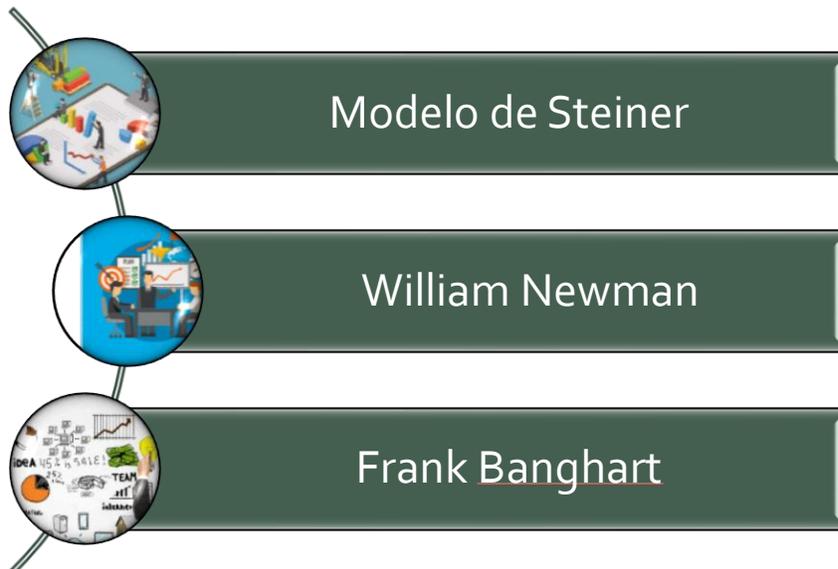
1. Identificar los modelos relacionados con el establecimiento de un plan estratégico y su correcta aplicación.
2. Conocer qué características son básicas en la elaboración y ejecución de un plan estratégico.



### Notas para la enseñanza del tema:

Es fundamental que el alumno identifique que existen diversos modelos conceptuales para pensar o definir la planificación estratégica, los cuales, dependiendo del estilo, capacidades y recursos disponibles, se pueden ajustar a las necesidades específicas de una organización. Cabe mencionar que cualquier modelo estratégico de una empresa es el corazón de la toma de decisiones, de ahí su relevancia.

Asimismo, tenemos tres principales modelos a seguir, por lo que es recomendable que el docente realice un resumen y defina las diferencias y enfoques de cada uno:



## Tema 10

### Objetivo:

Al finalizar el tema el alumno será capaz de:

1. Conocer las distintas formas de integración que tienen las empresas para ampliar el mercado en el que se desenvuelven.
2. Identificar empresas con cada una de las estrategias y cómo llevan a cabo sus operaciones.



### Notas para la enseñanza del tema:

Las estrategias corporativas impulsan al negocio a conseguir sus objetivos a través del tiempo, determinando qué tipos de estrategias se elegirán para maximizar el margen de utilidad y lograr subsistir en el largo plazo, además de lograr el desarrollo de actividades eficientes dentro de la cadena de valor disminuyendo los costos.

## Tema 11

### Objetivo:

Al finalizar este tema el alumno será capaz de:

1. Conocer qué es una estructura organizacional y su clasificación.
2. Identificar los niveles de una estructura formal junto con sus responsabilidades.
3. Saber sobre los distintos diseños de estructura organizacional y sus características.



### Notas para la enseñanza del tema:

Existen una enorme cantidad de clasificaciones, estructuras y configuraciones organizativas. Un organigrama es una representación de la estructura interna de una empresa, donde se indica la forma en que se interrelacionan diversas tareas o funciones.

Es importante que el alumno comprenda cómo el diseño organizacional genera un proceso mediante el cual, en la selección de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad corresponden a un diagnóstico de múltiples factores, como la cultura, el poder, los comportamientos políticos y el diseño de los puestos de una organización.

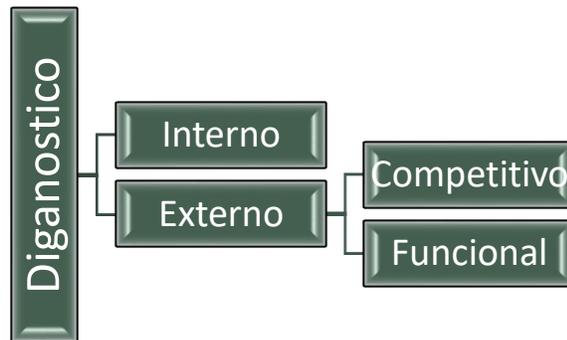
**Tema 12****Objetivo:**

Al finalizar el tema, el alumno será capaz de:

- 1) Entender cuándo es recomendable utilizar cada una de las estrategias vistas en este tema: diferenciación y basada en costos.
- 2) Saber cuáles son las actividades básicas para aplicar cada una de dichas estrategias.

**Notas para la enseñanza del tema:**

Denotar la relevancia en el alumno que, a partir del diagnóstico organizacional de su contexto interno y externo, identificaremos los aspectos estratégicos primarios y secundarios, cuáles son la base para enfrentar la alta rivalidad en el mercado, generar estrategias de diferenciación para buscar ser únicas y tener la mayor cantidad de ventajas competitivas.



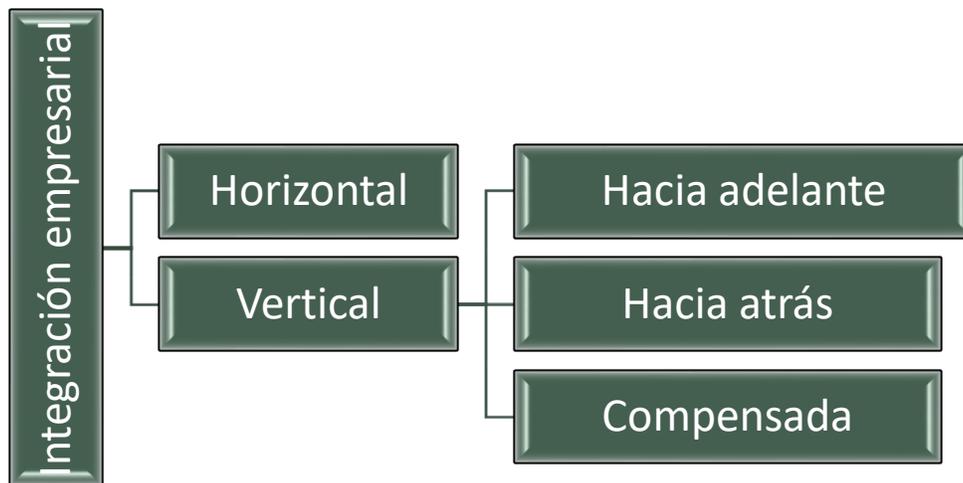
**Tema 13****Objetivo:**

Al finalizar el tema, el alumno será capaz de:

1. Describir la gerencia estratégica y su valor en la organización.
2. Describir los elementos y factores esenciales para un análisis organizacional de la gerencia estratégica.
3. Identificar los elementos necesarios para un sistema de gestión de indicadores.

**Notas para la enseñanza del tema:**

Denotar la relevancia en el alumno de que el modelo de diversificación es una estrategia empresarial que consiste en ampliar el mercado potencial, con el objetivo de expandirse y alcanzar un mayor crecimiento, penetración y lograr el éxito deseado.



## Tema 14

### Objetivo:

Al finalizar el tema el alumno será capaz de:

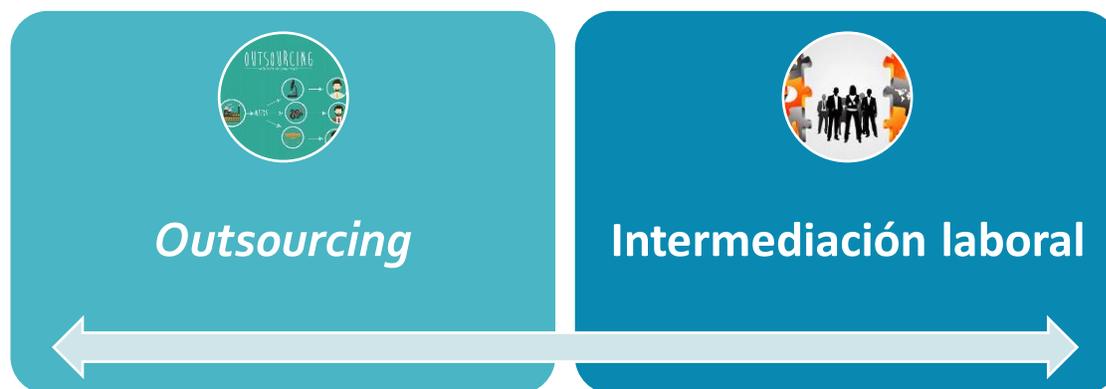
1. Entender la importancia de las empresas que enfocan sus operaciones en el *outsourcing* de actividades.
2. Identificar dentro de la organización, qué actividades o procesos es conveniente manejar dentro de un *outsourcing*.



### Notas para la enseñanza del tema:

Es fundamental que el alumno identifique cómo este tipo de estrategias constituye un fenómeno que ha tomado gran fuerza por el gran valor que aporta como herramienta de gestión del negocio.

Es decir, esta estrategia contribuye con actividades administrativas que no generan un valor directo en el producto o servicio del negocio, lo cual se aprovecha para potencializar y generar un mayor valor agregado a la empresa.



## Tema 15

### Objetivo:

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

1. Las diversas opciones estratégicas con las que se puede formular una estrategia digital (tecnología *e-business* y SCM), sus principales diferencias y ventajas.
2. Las tecnologías que permiten a las organizaciones mantener mejores relaciones con clientes y socios, sus estructuras y operación.
3. La IA y el CRM predicen resultados, recomiendan los siguientes pasos y automatizan tareas para usuarios comerciales, a la vez que se vuelve más inteligente sobre la marcha.



### Notas para la enseñanza del tema:

Se debe resaltar la importancia de generar una estrategia tomando como base al cliente; dicha gestión no debe ser vista de manera independiente, ni de poco valor para un marco estratégico en una organización.

De acuerdo con ello, el uso de la estrategia digital integrando un CRM, no solo consiste en la implementación de una página de Internet, tener publicaciones en redes sociales o la instalación de un *software* que interactúe con los clientes.

Esto implica una visión más allá, es decir, contar con una cultura centrada en el cliente que involucre múltiples aspectos de la organización, disponer de una gestión comercial estructurada o conocer sobre el potencial que tiene la productividad en las ventas.

Notas para la actividad:

1. Para el desarrollo de la Actividad 3 es importante que el alumno utilice sus conocimientos en el contexto empresarial orientados a la mejor forma de planteamientos en su estructura, desarrollo de mercados y tipos de estrategias.
2. Es importante que los trabajos realizados por los alumnos cumplan con los siguientes elementos:
  - a. Empresa/organización local de cualquier giro o tamaño.
  - b. Documento de Word.
  - c. Que cuente con la siguiente estructura:
    - i. Portada.
    - ii. Desarrollo.
    - iii. Conclusiones.
    - iv. Bibliografía con formato APA.

## Tema 16

### Objetivo:

Al finalizar el tema el alumno será capaz de:

1. Reconocer las políticas internas de una organización y cuáles son sus funciones.
2. Reconocer para qué sirve la cultura organizacional.



### Notas para la enseñanza del tema:

Es fundamental que el alumno identifique que todos tenemos una personalidad única, un conjunto de rasgos relativamente permanentes y estables que determinan la forma en que nos conducimos y nos relacionamos con los demás, en ese sentido, para una organización, es indispensable generar esta gestión.

En este tema aprenderemos cómo una política organizacional es la base del proceso de toma de decisiones, mientras que el trabajo, es un ejercicio de colaboración mediante el establecimiento de metas en común entre los equipos. Algunos ejemplos son:



## Tema 17

### Objetivo:

Al finalizar el tema el alumno será capaz de:

1. Detectar todos los elementos necesarios para una buena misión y visión organizacional.
2. Gestionar las funciones claves del proceso de auditoría interna para el diagnóstico en la organización.
3. Aplicar las variables internas y externas en el proceso de diagnóstico para plantear estrategias.
4. Emplear el modelo de análisis competitivo de las cinco fuerzas de Porter para desarrollar estrategias.



### Notas para la enseñanza del tema:

Es fundamental que el alumno identifique que, en la primera etapa, la formulación de las estrategias, se analizarán los contextos internos y externos, es decir quiénes somos como empresa, a dónde queremos llegar, así como conocer qué habilidades tengo y cómo puedo utilizarlas para ganar terreno frente a la competencia.

En el análisis del sector externo, se tratan temas que rodean a la empresa, es decir el mercado financiero, el gobierno, la economía, cambios ambientales, sociales, tendencias, nuevos modelos de negocio, así como factores culturales.

## Tema 18

### Objetivo:

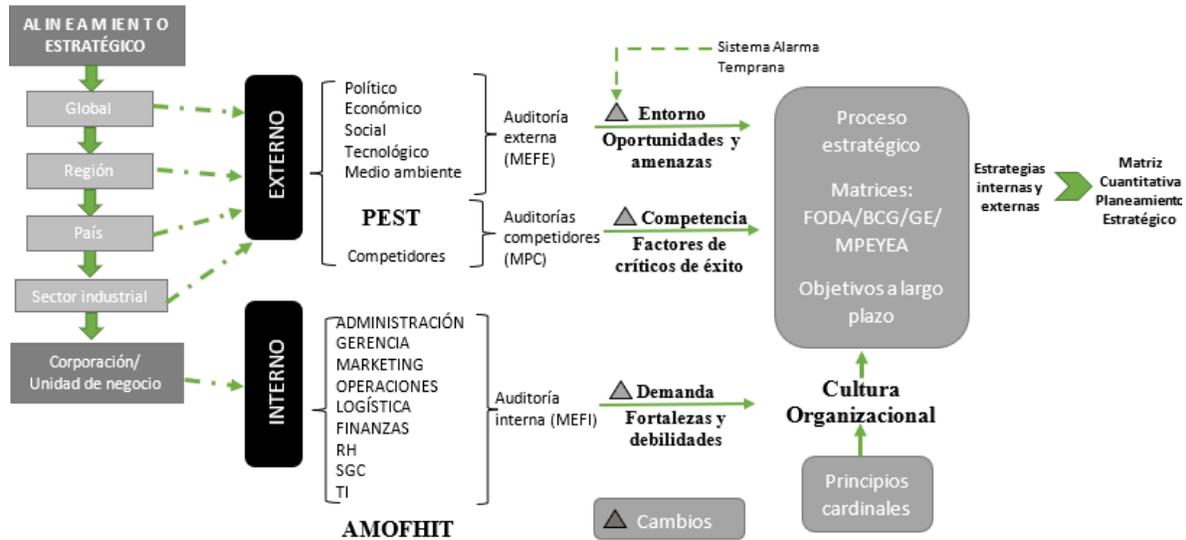
Al finalizar el tema el alumno será capaz de:

1. Desarrollar la formulación de las estrategias para su implementación en las organizaciones.
2. Usar la formalización del plan estratégico en las organizaciones para establecer el orden en la planeación estratégica.
3. Desarrollar la formulación de las estrategias para su implementación en las organizaciones.
4. Usar la formalización del plan estratégico en las organizaciones para establecer el orden en la planeación estratégica.



### Notas para la enseñanza del tema:

Es fundamental que el alumno identifique la importancia de la misión, visión y diagnóstico de la empresa. Las funciones necesarias para complementar el gran trabajo de un plan estratégico eficiente son la ejecución, como los determinantes del éxito, la formulación de la estrategia misma, la formalización del plan estratégico hasta llegar a la auditoría de desempeño y resultados.



## Tema 19

### Objetivo:

Al finalizar el tema el alumno será capaz de:

1. Reconocer qué es un procedimiento y para qué sirve dentro de una organización.
2. Entender el proceso de evaluación y ajuste a una estrategia y cuándo debe realizarse.



### Notas para la enseñanza del tema:

Es fundamental que el alumno reconozca que es normal que en las empresas se reúnan con una frecuencia baja, denotando rezagos en la revisión de resultados por causa de una mala efectividad en la gestión. Por ello, el seguimiento y control de la estrategia empresarial es un procedimiento indispensable para que la organización se mantenga rentable.

En este tema aprenderemos una metodología para analizar y evaluar los resultados arrojados de un proyecto estratégico para comprobar la adecuada ejecución y corregir las desviaciones significativas logrando objetivos y consiguiendo un éxito empresarial.

## Tema 20

### Objetivo:

Al finalizar el tema el alumno será capaz de:

1. Reconocer la importancia del factor humano dentro de una organización.
2. Reconocer cuáles son las formas de incentivar y recompensar el cumplimiento de los objetivos.



### Notas para la enseñanza del tema:

Es fundamental que el alumno sepa que la motivación en el trabajo consiste en “el proceso mediante el cual las personas, al ejecutar una actividad específica, desarrollan unas capacidades que conducen a la materialización de ciertos objetivos para satisfacer necesidades y/o expectativas”. De ahí su relevancia dentro de un marco estratégico organizacional.





## EVIDENCIA

La evidencia consta de dos etapas; la primera está enfocada al análisis organizacional estratégico, su naturaleza, entorno interno y externo, cobertura, modelo estratégico y estructura, donde se define el estado general de la organización y sus áreas de oportunidad. En la segunda etapa se diseñarán las propuestas estratégicas y tecnológicas adecuadas que hagan más eficientes las operaciones de la empresa/organización.

Un aspecto de gran importancia en el desarrollo de los temas es su involucramiento como facilitador para propiciar que la competencia del curso se cumpla. Además, debe preparar a los participantes para que vayan desarrollando propuestas de soluciones innovadoras a problemas actuales propios del área de estudio.

## Rúbrica de Fase I

**Competencia:** Generar un diagnóstico estratégico actual de la empresa donde se defina el perfil interno y externo, así como sus modelos, para identificar acciones de mejora en la organización.

Criterios de evaluación	Nivel de desempeño			%
	Altamente competente 100%-86%	Competente 85%-70%	Aún sin desarrollar la competencia 69%-0%	
1. Definición del perfil de la empresa u organización.	Altamente competente	Competente	Aún sin desarrollar la competencia	40
	Define el perfil de la empresa u organización, planteando lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>a.Cuál es su función, qué servicios ofrece y cómo lo hace.</li> <li>b.Cuál es su especialidad, su tamaño y número de empleados.</li> <li>c. Antigüedad, trayectoria y su nivel de competitividad.</li> </ul>	Define el perfil de la empresa u organización, planteando dos de los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> <li>a.Cuál es su función, qué servicios ofrece y cómo lo hace.</li> <li>b.Cuál es su especialidad, su tamaño y número de empleados.</li> <li>c. Antigüedad, trayectoria y su nivel de competitividad.</li> </ul>	Define el perfil de la empresa u organización, planteando uno de los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> <li>a.Cuál es su función, qué servicios ofrece y cómo lo hace.</li> <li>b.Cuál es su especialidad, su tamaño y número de empleados.</li> <li>c. Antigüedad, trayectoria y su nivel de competitividad.</li> </ul>	
2. Definición del estado actual de la organización.	Altamente competente	Competente	Aún sin desarrollar la competencia	40
	Define el estado actual de la organización, desarrollando lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diagnóstico interno (visión, misión, valores, fortalezas y debilidades) y externo (entorno PEST y de competencia).</li> </ul>	Define el estado actual de la organización, desarrollando al menos tres de los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diagnóstico interno (visión, misión, valores, fortalezas y debilidades) y externo</li> </ul>	Define el estado actual de la organización, desarrollando al menos dos de los siguientes puntos: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diagnóstico interno (visión, misión, valores, fortalezas y debilidades) y externo</li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Qué hace la empresa actualmente con respecto a su responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente? ¿Qué acciones le propondrías para mejorar su responsabilidad social y ambiental?</li> <li>✓ ¿Cuál es el tipo de orientación de mercadotecnia que sigue la empresa y por qué? ¿Recomendarías otro tipo de orientación?</li> <li>✓ ¿Qué tipo de estrategia utiliza? (Estrategia de integración horizontal o vertical).</li> <li>✓ Utiliza un diagrama sencillo para ilustrar la cadena de suministro de la empresa y justifica si es sustentable o no.</li> </ul>	<p>(entorno PEST y de competencia).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Qué hace la empresa actualmente con respecto a su responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente? ¿Qué acciones le propondrías para mejorar su responsabilidad social y ambiental?</li> <li>✓ ¿Cuál es el tipo de orientación de mercadotecnia que sigue la empresa y por qué? ¿Recomendarías otro tipo de orientación?</li> <li>✓ ¿Qué tipo de estrategia utiliza? (Estrategia de integración horizontal o vertical).</li> <li>✓ Utiliza un diagrama sencillo para ilustrar la cadena de suministro de la empresa y justifica si es sustentable o no.</li> </ul>	<p>(entorno PEST y de competencia).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ¿Qué hace la empresa actualmente con respecto a su responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente? ¿Qué acciones le propondrías para mejorar su responsabilidad social y ambiental?</li> <li>✓ ¿Cuál es el tipo de orientación de mercadotecnia que sigue la empresa y por qué? ¿Recomendarías otro tipo de orientación?</li> <li>✓ ¿Qué tipo de estrategia utiliza? (Estrategia de integración horizontal o vertical).</li> <li>✓ Utiliza un diagrama sencillo para ilustrar la cadena de suministro de la empresa y justifica si es sustentable o no.</li> </ul>	
3. Generación del <i>checklist</i> de las áreas de oportunidad.	Altamente competente	Competente	Aún sin desarrollar la competencia	20
	Genera una lista global identificando las oportunidades en cuanto a su naturaleza, entorno interno y externo, cobertura, modelo estratégico y estructura; después por cada oportunidad, plantea una acción de respuesta.	Genera una lista global identificando las oportunidades en cuanto a su naturaleza, entorno interno y externo, cobertura, modelo estratégico y estructura; pero no plantea una acción de respuesta por cada oportunidad.	Genera una lista global identificando las oportunidades en cuanto a su naturaleza, entorno interno y externo, pero no la cobertura, modelo estratégico y estructura; tampoco plantea una acción de respuesta por cada oportunidad.	
TOTAL				100%

## Rúbrica de Fase II

**Competencia:** Diseñar propuestas estratégicas inteligentes que hagan más eficientes las operaciones de la empresa, que sean sustentables y de valor para la toma de decisiones.

Criterios de evaluación	Nivel de desempeño			%
	Altamente competente 100%-86%	Competente 85%-70%	Aún sin desarrollar la competencia 69%-0%	
1. Definir las actividades y plantear los planes de acción para la implementación y la alineación organizacional de las nuevas estrategias.	Altamente competente	Competente	Aún sin desarrollar la competencia	20
	Reflexiona sobre las áreas de oportunidad en su diagnóstico interno, externo y estrategias, generando un plan de acción.  Describe al menos dos actividades de cada oportunidad, justificándolas y describiendo el valor que agregan en la toma de decisiones de la organización.	Reflexiona sobre las áreas de oportunidad en su diagnóstico interno, externo y estrategias, generando un plan de acción.  Describe al menos una actividad de cada oportunidad, justificándola y describiendo el valor que agrega en la toma de decisiones de la organización.	Genera una propuesta de mejora de una acción particular, tomando en cuenta una sola actividad.  Describe el valor que agrega la actividad en la toma de decisiones de la organización.	
2. Definir los nuevos objetivos e indicadores que ayuden para la toma de decisiones.	Altamente competente	Competente	Aún sin desarrollar la competencia	40
	Diseña una propuesta de los objetivos de desempeño estratégico (indicadores).  Describe la actividad, el nombre y especificación del indicador, así como su frecuencia y el valor que genera en la organización.	Diseña una propuesta de los objetivos de desempeño estratégico (indicadores).  Describe al menos tres de los siguientes elementos: la actividad, el nombre y especificación del indicador, así como su frecuencia y el valor que genera en la organización.	Diseña una propuesta de los objetivos de desempeño estratégico (indicadores).  Describe al menos dos de los siguientes elementos: la actividad, el nombre y especificación del indicador, así como su frecuencia y el valor que genera en la organización.	

3. Generar la propuesta del cuadro de mando integral (BSC).	Altamente competente	Competente	Aún sin desarrollar la competencia	40
	Diseña la propuesta del cuadro de mando integral (BSC), describiendo las cuatro perspectivas: financiera, procesos internos, aprendizaje y crecimiento y del cliente.  Justifica con al menos dos elementos, la sustentabilidad de cada factor y el valor que agrega en la organización.	Diseña la propuesta del cuadro de mando integral (BSC), describiendo al menos tres perspectivas.  Justifica con al menos dos elementos, la sustentabilidad de cada factor y el valor que agrega en la organización.	Diseña la propuesta del cuadro de mando integral (BSC), describiendo al menos dos perspectivas.  Justifica con al menos un elemento, la sustentabilidad de cada factor y el valor que agrega en la organización.	
TOTAL				100%