

## ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

### EQUIPO DOCENTE

---

Profesores:

Felipe Montes ([fel-mont@uniandes.edu.co](mailto:fel-mont@uniandes.edu.co))

Andrés Useche ([af.useche10@uniandes.edu.co](mailto:af.useche10@uniandes.edu.co))

Gabriel Duque ([gadunque@uniandes.edu.co](mailto:gadunque@uniandes.edu.co))

Asistentes graduados:

Andrés Avella Useche ([ra.avella10@uniandes.edu.co](mailto:ra.avella10@uniandes.edu.co))

Sofía Baquero Urquijo ([sdcbaquero10@uniandes.edu.co](mailto:sdcbaquero10@uniandes.edu.co))

Nathalia Meneses Goyes ([n.menesesg@uniandes.edu.co](mailto:n.menesesg@uniandes.edu.co))

### Horarios / salones

---

Sección Felipe Montes: miércoles 9:30 – 12:20 am, Salón ML\_603

Sección Gabriel Duque: jueves 9:30– 12:20 am, Salón O\_101

Sección Andrés Felipe Useche: martes 8:00 – 10:50 am, Salón SD\_806

Adicionalmente los asistentes proporcionarán horarios de atención semanales en el salón ML 508-I distribuidos así:

Miércoles 8:00 a.m. - 9:30 a.m.

Miércoles 2:00 p.m. - 3:30 p.m.

Jueves 3:30 p.m. - 5:00 p.m.

### DESCRIPCIÓN

---

En este curso se brinda a los estudiantes una serie de herramientas fundamentales de análisis estratégico, con el fin de desarrollar habilidades en la toma de decisiones estratégicas a partir de información parcial y un conjunto capacidades y restricciones. Siendo este curso parte del programa de ingeniería industrial, se espera que el estudiante (i) obtenga *sólidos conceptos fundamentales* de análisis estratégico contemporáneo, y (ii) comprenda las implicaciones de la aplicación de dichos conceptos en el *diseño e implementación* de marcos estratégicos en las organizaciones.

El curso se desarrolla mediante clases presenciales (3 horas semanales) y se espera que el estudiante invierta 6 horas adicionales en trabajo individual. La clase magistral desarrolla dos dimensiones diferentes: una de análisis y otra de diseño. La dimensión analítica considera cuatro perspectivas: (i) la definición de los límites de la organización, (ii) mercados y análisis de competencia, (iii) posicionamiento estratégico, y (iv) la relación estructura y desempeño.

La dimensión de diseño se enfoca en la creación de soluciones estratégicas por medio de herramientas como el diseño de mapas estratégicos.

A lo largo del curso los estudiantes desarrollan un proyecto supervisado por el equipo docente donde tienen la oportunidad de poner en práctica las habilidades y competencias desarrolladas en el semestre.

Los estudiantes tienen la posibilidad de proponer una solución a una problemática real en una organización o desarrollar un modelo de negocio para un emprendimiento (*startup*) que responda a una necesidad identificada en un mercado.

El proyecto se dividirá en 3 fases, así:

Fase I: Identificación y estudio de un problema/iniciativa

Fase II: Formulación del plan estratégico para abordar el problema/iniciativa.

Fase III: Diseño y validación del plan de implementación a corto, mediano y largo plazo.

Los criterios fundamentales para la evaluación del proyecto son los siguientes:

- i. Evidencia del levantamiento de información (cuantitativa/cualitativa) relacionada con la organización y su entorno.
- ii. Modelamiento adecuado del sistema a estudiar utilizando la información disponible y de manera congruente.
- iii. La propuesta debe ser clara, pertinente y factible.
- iv. Uso convincente de los conceptos y herramientas del curso.
- v. Validación de la propuesta frente a la organización y/o utilizando datos del entorno.

Para más información acerca de los lineamientos del proyecto, consulte la Guía del Proyecto.

#### **COMPETENCIAS ABET RELACIONADAS CON ESTE CURSO**

---

**2.** La capacidad de aplicar el diseño de ingeniería para producir soluciones que cumplan con las necesidades específicas teniendo en cuenta la salud pública, la seguridad y el bienestar, así como factores globales, culturales, sociales, ambientales y económicos.

**4.** La capacidad de reconocer responsabilidades éticas y profesionales en situaciones de ingeniería y hacer juicios informados, que deben considerar el impacto de las soluciones de ingeniería en contextos globales, económicos, ambientales y sociales.

**5.** La capacidad de funcionar de manera efectiva en un equipo cuyos miembros proporcionan liderazgo, crean un entorno colaborativo e inclusivo, establecen objetivos, planifican tareas y cumplen objetivos.

Además, este curso hace parte de la iniciativa de los cursos Épsilon del Centro de Ética de la Universidad de los Andes. El curso busca por lo tanto realizar actividades con el objetivo de que los estudiantes:

- I. Desarrollen espacios en los que sean capaces de identificar dilemas éticos en un contexto de ingeniería.
- II. Desarrollen habilidades en los estudiantes que les permitan tomar una posición clara frente a contextos donde se presentan dilemas éticos.

## BIBLIOGRAFÍA

---

Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., & Schaefer, S. (2009). *Economics of Strategy*. Hoboken: John Wiley & Sons. [BDSS09]

Csaszar, F. A., & Eggers, J. P. (2013). *Organizational decision making: An information aggregation view*. *Management Science*, 59(10), 2257-2277. [CE13]

De Bono, E. (1986). *Seis Sombreros Para Pensar*. Barcelona: Granica. [DB86]

Espejo, R. (2003). *The Viable System Model*. *Systemic Practice and Action Research*. [ER03]

Espejo, R., & Reyes, A. (2011). *Organizational Systems: Managing Complexity with the Viable System Model*. Springer Science & Business Media, Cap. 7. [ERRA11]

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*. Harlow: Pearson Education Limited. [JG17]

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Cambridge: Harvard Business Press. [KN08]

Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown Business. [RS11]

## PROGRAMA CLASES

---

Semana	Fechas	Clase	Temas conceptuales principales	Actividad de la clase	Proyecto (Fuera de clase)	Lecturas
1	Enero 20 - 24	Presentación e introducción del curso	Explicación programa. Introducción: ¿Qué es estrategia? Introducción al ciclo de gestión. Misión y visión.	Actividad 1: percepción	Test de los 6 sombreros	[JG17] Cap. 1 [BDSS09]: págs. 1-8. [KN08]: Cap. 1.

2	Enero 27 - 31	Identidad de la organización y sus grupos de interés ( <i>stakeholders</i> )	Las organizaciones como sistemas complejos. Cadena de valor. Modelo TASCOI	Taller proyecto: Ideación Encuesta Centro de ética	<i>Kick-off</i> del proyecto	[ER03] [ERRA11]
3	Febrero 3 - 7	Estructura de costos de la organización y principios económicos	Conceptos fundamentales de costos. Límites horizontales y verticales de la organización. Curva de aprendizaje.	Actividad 2: Escoge tu estrategia	<i>Kick-off</i> del proyecto	[BDSS09]: págs. 9-37 [BDSS09]: Cap. 2 y 3
4	Febrero 10 - 14	Análisis del entorno de la organización	Análisis de macroentorno y microentorno.	Actividad 3: Análisis de entorno		[BDSS09]: Cap. 8 [KN08]: Cap. 2
5	Febrero 17-21	Análisis Interno de la organización	Recursos y competencias que generan valor a la organización. Análisis DOFA.	Actividad 4: Análisis interno		[JG17]: Cap. 3
6	Febrero 24- 28	Caso 1			Entrega Fase 1 (Informe escrito)	
7	Marzo 2 - 6	Revisión Fase 1 (presentación)				
8	Marzo 9 - 13**	Posicionamiento estratégico de la organización.	Estrategias genéricas de Porter. Análisis de posición competitiva.	Consultoría del Proyecto		[BDSS09]: Cap. 9
9	Marzo 16 - 20	<b>Semana de Receso</b>				
10	Marzo 23 - 27	Creación de información y de valor.	Estructura del mercado. Sostenibilidad de ventajas competitivas	Actividad 5: Creación de valor		[BDSS09]: Cap. 10 y 11
11	Marzo 30 - Abril 3	Mapas y temas estratégicos	Planeación de la estrategia. Creación de valor y el ciclo de gestión. Lineamientos estratégicos	Taller Ética		[KN08]: Cap. 3 y 4
12	Abril 6 - 10	<b>Semana Santa</b>				

13	Abril 13 – 17	Cuadro de mando integral ( <i>Balanced Score Card</i> )	Diagnóstico de un sistema de control de gestión. Indicadores. Construcción de índices.	Actividad 6: CMI	Entrega Fase 2 (informe escrito)	[KN08]: Cap. 3 y 4
14	Abril 20 – 24	Revisión Fase 2 Proyecto (presentación)				
15	Abril 27 – Mayo 1	Caso 2				
16	Mayo 4 – 8	Relación entre incentivos y desempeño	Teoría de incentivos	Consultoría del Proyecto		[BDSS09]: Cap. 12
17	Mayo 11 – 15	Caso 3				
18	Mayo 18 – 22	Presentación final del proyecto		Entrega Final Proyecto (informe escrito)		
Examen final (Mayo 26 – Junio 4)						

\*\* Última semana para entregar notas del 30%.

## EVALUACIÓN

Actividad	Puntaje
Actividades en clase (6)	20%
Casos (3)*	30%
Examen final	15%
Fase 1 proyecto (informe escrito)*	5%
Fase 1 proyecto (presentación)*	5%
Fase 2 proyecto (informe escrito)*	5%
Fase 2 proyecto (presentación)*	5%
Fase 3 proyecto (informe escrito)*	5%
Fase 3 proyecto (presentación)*	10%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

\*Para la calificación de estas actividades se entrega un puntaje total al grupo. Posteriormente, el grupo debe dividirse los puntos obtenidos entre sus miembros, tal que cada miembro tenga una calificación sobre cinco. Por último, el grupo debe comunicar la asignación al equipo docente. En

caso que el grupo no llegue a un conceso, se adopta la asignación con la que esté de acuerdo la mayoría de los miembros del grupo.

**Nota:** La realimentación de los informes del proyecto y caso es por medio de una matriz calificación y comentarios del equipo docente. La realimentación de las actividades es por medio de los horarios de atención.

## RECLAMOS

---

La nota aprobatoria mínima es 3.00. Es importante resaltar que de acuerdo con el Art. 64 del Reglamento General de Estudiantes de Pregrado: “Todo estudiante que desee formular un reclamo sobre las calificaciones de cualquier evaluación o sobre la nota definitiva del curso deberá dirigirlo por escrito y debidamente sustentado al profesor responsable de la materia, dentro de los cuatro (4) días hábiles siguientes a aquel en que se dan a conocer las calificaciones en cuestión. El profesor dispone de cinco (5) días hábiles para resolver el reclamo formulado; vencido el término, informará al estudiante y al coordinador académico la decisión correspondiente.”

**Nota:** El estudiante deberá enviar el reclamo por correo electrónico al asistente encargado de su sección magistral haciendo uso del formato que se encuentra en sicua (sección unificada).

## AUSENCIAS

---

El estudiante que desee justificar su ausencia deberá hacerlo ante el profesor dentro de un término no superior a cuatro (4) días hábiles siguientes a la fecha de ésta. Serán excusas válidas las siguientes: a) Incapacidades médicas; b) Incapacidades expedidas por la Decanatura de Estudiantes; c) Muerte del cónyuge o de un familiar hasta del segundo grado de consanguinidad; d) Autorización para participar en eventos deportivos, expedida por la Decanatura de Estudiantes; e) Autorización para asistir a actividades académicas y culturales, expedida por la respectiva dependencia académica; f) Citación a diligencias judiciales, debidamente respaldada por el documento respectivo. (Véanse la Reglamentación de las incapacidades estudiantiles y el acuerdo 126 del Consejo Académico, sobre participación estudiantil en eventos académicos y deportivos.) Parágrafo. El profesor podrá tener en cuenta otras circunstancias que a su criterio puedan justificar la ausencia del estudiante. Tenga en cuenta que las circunstancias que justifican la ausencia del profesor son las mismas que justifican la del estudiante.

## BONIFICACIONES

---

Nota Actividades de clase ( sobre 100)	Stratcoins
100-91	20
90-81	10
80-71	5
$\leq 70$	0

Adicionalmente, el equipo docente podrá asignar hasta 10 Stratcoins por clase magistral. Los Stratcoins se comportan como el precio del café frente al dólar de acuerdo a Bloomberg Coffee Subindex ( BCOMKC:IND) el cual puede encontrarse en el siguiente enlace: <https://www.bloomberg.com/quote/BCOMKC:IND>. Los Stratcoins solo se pueden redimir en los horarios de atención y se entrega su equivalente en puntos. Tenga en cuenta que el precio de los puntos se comporta como los pesos colombianos y su equivalente en dólares se calculará de acuerdo al precio del dólar de acuerdo a la página del cambio en Bloomberg <https://www.bloomberg.com/quote/USDCOP:CUR>.

Con los puntos obtenidos se puede redimir un 1% sobre la nota final a un precio de 950.000 puntos, el cual se puede redimir en cualquier momento del semestre.