



Misión

Promover la formación humanista y profesional en el área de los negocios, con ética y responsabilidad social, excelencia académica y capacidad de gestión global, mediante la docencia, la investigación y la acción social, para generar los líderes y los cambios que demanda el desarrollo del país.

Visión

Ser líderes universitarios en la formación humanista y el desarrollo profesional en la gestión integral de los negocios, para obtener las transformaciones que la sociedad globalizada necesita para el logro del bien común.

Valores

- ✓ Ética
- ✓ Tolerancia
- ✓ Solidaridad
- ✓ Perseverancia
- ✓ Alegría

Ejes Transversales

- ✓ Emprendedurismo
- ✓ Valores y Ética

CARRERA DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS CÁTEDRA Práctica Integrativa de Gerencia General y Toma de Decisiones PROGRAMA DEL CURSO DN-0406 II ciclo lectivo 2016

Información General:

Curso del VIII nivel del Plan de Estudios del 2002.

Requisitos: Empresariedad e Innovación, DN0405

Correquisito: N/A

Créditos: 04

La Cátedra está compuesta por los profesores:
(Ver anexo al final de este documento)

I. Descripción del curso:

El curso pretende estimular al estudiante a tomar decisiones, tanto en la gestión de la innovación estratégica como en la gestión estratégica en general.

Se busca que la persona profesional de Dirección de Empresas sea además de una persona preparada en las áreas técnicas de este curso, alguien emprendedor, con sentido de la ética y la responsabilidad social, que se desempeñe y tome decisiones tomando en cuenta valores como la solidaridad, la tolerancia y la perseverancia, y destrezas tales como la comunicación asertiva y el trabajo en equipo. La población estudiantil debe dirigir su actuar durante el curso acorde con dichos valores y competencias, y aplicarlos en su desarrollo del curso.

II. Objetivo General:

Fortalecer las capacidades para la gestión estratégica mediante la gestión de la innovación en los diferentes componentes empresariales y en un entorno competitivo y globalizado.

III. Objetivos específicos:

- 1- Construir procesos de gestión estratégica de una empresa
- 2- Analizar el ambiente y las fuerzas competitivas de los sectores industriales de la realidad nacional
- 3- Identificar las capacidades y recursos estratégicos así como las Ventajas Competitivas y la posición estratégica de una empresa desde el análisis de su interno y su externo
- 4- Incorporar la gestión de la innovación en los procesos de empresariales para mejorar su posición estratégica.
- 5- Construir los Planes de Acción, modelos de negocios y metodologías de control estratégico que garanticen la implementación de la Estrategia.

Una larga trayectoria de excelencia...

1



- 6- Fortalecer la importancia de los altos niveles de ética y responsabilidad social a lo largo de los procesos de gestión estratégica.

Adicionalmente, de forma transversal en la EAN, un objetivo específico es integrar la ética y la responsabilidad social en el análisis del contenido programático del curso, y profundizar en el diálogo y la reflexión sobre los valores de solidaridad, tolerancia y perseverancia, así como sobre la importancia de desarrollar y aplicar las competencias de comunicación asertiva y trabajo en equipo. Párrafo estándar establecido por la EAN para el cumplimiento de los lineamientos del CEA

IV. CONTENIDO PROGRAMÁTICO

TEMA 1- Pensamiento Estratégico

- Pensamiento crítico
- Pensamiento empresarial
- Pensamiento estratégico

TEMA 2-Análisis del externo de la empresa

- Análisis ambiental
- Análisis de los sectores

TEMA 3- Gestión de la Innovación

- Recursos y capacidades estratégicas de la empresa
- La posición competitiva
- El FODA
- La Ventaja Competitiva

TEMA 4- La Estrategia Competitiva

- Estrategia de diferenciación, y sus derivados
- Estrategia de costos, y sus derivados
- La Integración
- La Diversificación
- La Fusión, la Adquisición, y otras figuras
- Los mercados internacionales

TEMA 5-La implementación de la estrategia

- La organización interna para la ejecución de la estrategia
- Los planes de acción derivados de la estrategia
- El modelo de negocios
- El control estratégicos por medio del Cuadro de Mando Integral

V. SISTEMA DE EVALUACIÓN Y CRONOGRAMA

A través de los siguientes componentes de la evaluación, en lo que resulte pertinente en cada uno de los temas, se integrarán aspectos sobre ética, responsabilidad social y emprendedurismo. También se tomará en consideración la aplicación de los valores y competencias referidos en la descripción del curso, mediante la aplicación de la rúbrica de evaluación cualitativa. **Párrafo estándar establecido por la EAN para el cumplimiento de los lineamientos del CEA**

RUBRO	CONTENIDO	%
Trabajo práctico Grupal	Temas del 1 al 5	35%



Tareas y otros trabajos periódicos (<i>análisis de noticias, casos empresariales de estudio, preparación de temas oportunos, recolección de datos ilustrativos para cada lección, prácticas individuales en empresas y demás didácticas innovadoras</i>)	Temas del 1 al 5	25%
Exámenes cortos (<i>5 exámenes cortos</i>)	Temas del 1 al 5	30%
Participación en clase	Temas del 1 al 5	10%
NOTA		100%

Los Exámenes de reposición se registrarán según el Art.24 del Reglamento Académico

El examen de ampliación evaluará todo el contenido del curso. No se repetirán quices ni exámenes a excepción de casos totalmente justificados. Los quices están programados según lo indicado en el siguiente cronograma. Las tareas deben ser entregadas en la fecha establecida, no se recibirán posteriormente a esa fecha.

1. Trabajo práctico GRUPAL

Los estudiantes conformarán equipos de trabajo para aplicar las etapas del proceso de gestión estratégica en una empresa real, conforme se vayan estudiando estas etapas de este proceso durante el curso; por lo que el equipo de estudiantes deberá presentar avances periódicos para que el docente pueda retroalimentarles.

Este trabajo abarca desde los diagnósticos generales respectivos hasta las propuestas de innovación estratégica que fortalezcan la competitividad de la empresa real escogida.

Formato de entrega: El docente indicará el formato de presentación de los avances: ya sea entrega digital (en "word" o "pdf"), impresa, una presentación ante la clase, u otras metodologías de presentación.

2. Tareas periódicas:

Cada estudiante tiene que estar preparado para participar activamente de las discusiones, con análisis significativo y argumentos bien elaborados para sostener sus posiciones.

El docente contará con una diversidad amplia de didácticas con las que logre involucrar al estudiante en la construcción del proceso de aprendizaje tanto dentro de la clase como fuera:

- a. Reporte escrito del "Foro – Mentas Brillantes". *Nota (1)*
- b. Asignar noticias para su análisis previo a las lecciones,
- c. Casos empresariales de estudio (ya sea de los casos del libro, u otros)
- d. Preparación previa –por parte del estudiante- de temas pertinentes a las lecciones de cada semana
- e. Recolección de datos ilustrativos para los temas de cada lección
- f. Práctica individual dentro de alguna empresa
- g. U otras didácticas innovadoras y pertinentes a los objetivos de este curso.

NOTA (1):

El "Foro – Mentas brillantes" son actividades en las que expositores externos brindan una charla a todos los grupos de la Cátedra, por lo que se realiza fuera de las aulas, en uno de los auditorios de la Universidad.

El trasfondo de estas charlas es el tema de la "Gestión Estratégica" y la "Gestión de la Innovación Estratégica" para apoyar el proceso de elaboración del trabajo final de los estudiantes.

3. Exámenes cortos

Según el avance del curso, la participación de los estudiantes, el resultado de las diversas didácticas aplicadas, u otras variables del proceso de aprendizaje, el docente debe aplicar exámenes cortos con los cuáles identificar el nivel de avance del proceso de aprendizaje, y así aplicar los ajustes oportunos que corresponda.

4. Participación

La participación en clase no consiste en la pasiva asistencia a clase y escuchar la discusión. La participación se evaluará considerando las respuestas a las preguntas que haga el profesor en clase así como la consideración de los aportes que haga el estudiante a la reflexión de los temas y casos vistos en clase.

Se le dará especial énfasis en la participación de los estudiantes ante la exposiciones de trabajos de los demás estudiantes.

NOTA:

Para la evaluación de las exposiciones, participación en clase, análisis de casos y demás actividades en grupo o individuales, se tomará en cuenta:

- Identificación de problemas centrales o aspectos estratégicos.*
- Uso apropiado de herramientas de análisis. Se requerirá el uso de herramientas que hayan sido estudiadas en el transcurso de la carrera.*
- Profundidad y amplitud en el análisis y capacidad de síntesis.*
- Presentación de recomendaciones de acción realista y debidamente soportada.*
- Uso adecuado de las habilidades de comunicación. Errores gramaticales y de ortografía redundarán en una reducción de la nota obtenida.*
- Evidencia de una adecuada preparación.*

VI. CRONOGRAMA

Fecha	Materia
Lección 1	<ul style="list-style-type: none"> Lectura del Programa del Curso y orientación metodológica Metodología para la realización del Trabajo Final y conformación de grupos de trabajo Pensamiento crítico y complejo en situaciones empresariales (casos, lecturas de análisis teórico, noticias, temas espontáneos) Pensamiento empresarial con perspectiva estratégica <p><i>Cap. 1 y 2 del libro base, y materiales complementarios que indique el docente</i></p>
Lección 2	<ul style="list-style-type: none"> El Proceso y formas de Pensamiento Estratégico Lectura: Henry Mintzberg: Safari a la Estrategia Los modelos de negocios <p>Definición de empresas donde se realizará el trabajo final de cada grupo</p> <p><i>Cap 1. y 2 del libro base, y materiales complementarios que indique el docente</i> (*)</p>
Lección 3	<p>El análisis ambiental y análisis de sectores empresariales: presente y tendencias del Sector.</p> <p><i>Cap. 3 del libro base, y materiales complementarios que indique el docente</i></p> <p><i>NOTA: apoyarse en información existente (Procomer, BCCR, Cámaras, y otras) de los Sectores empresariales clasificados bajo el código CIU)</i> (*)</p>
Lección 4	<p>Gestión de la Innovación</p> <ul style="list-style-type: none"> Lectura: Guía "CEM" de Innovación en PyMEs y el uso del "Diagnóstico – Excel" Lectura: El diseño del proceso estratégico para la empresa innovadora Evaluación de los recursos y la posición competitiva de la empresa. <p><i>Cap. 4 del libro base, y materiales complementarios que indique el docente</i></p>



	(*) Examen corto No.1 (Cap.1,2,3)
Lección 5	...continuación del anterior <i>Charla de Cátedra: 8:30 am – Starbucks Costa Rica</i> <i>(Nota: igual que la actividad del 4 de octubre, pertenece al rubro de "Tareas")</i>
Lección 6	El análisis FODA. La Ventaja Competitiva. <i>Cap. 4 del libro base, y materiales complementarios que indique el docente</i> (*)
Lección 7	Estrategia competitiva <i>Cap. 5 del libro base, y materiales complementarios que indique el docente</i> (*) Examen corto No.2 (Innovación y Cap.4)
Lección 8	Explicación teórica del Cuadro de Mando Integral y el Mapa Estratégico (en las últimas lecciones se verá la práctica) <i>Manual para Crear un Cuadro de Mando Integral</i> (*)
Lección 9	<i>Actividad de Cátedra: Foro Mentees Brillantes</i> <i>De 2:00 pm – 4:00 pm, Auditorio Facultad de Derecho</i> <i>NOTA: La Sedes pueden realizar una actividad equivalente en su zona de influencia.</i> <i>(Nota: igual que la actividad del 6 de setiembre, pertenece al rubro de "Tareas")</i>
Lección 10	Fortaleciendo la posición competitiva de la empresa: a. La integración b. La adquisición y la fusión c. El outsourcing d. El joint venture <i>Cap. 6 del libro base, y materiales complementarios que indique el docente</i> <i>Entrega del reporte de la Charla</i> (*) Examen corto No.3 (Cap.5) (*)
Lección 11	Fortaleciendo la posición competitiva de la empresa: a. La diversificación b. Los mercados internacionales c. Innovación d. Sostenibilidad Lecturas sobre el tema "De la RSE a la Sostenibilidad Corporativa" <i>Cap. 7 y 8 del libro base, y materiales complementarios que indique el docente</i> (*) Examen corto No.4 (Cap.6)
Lección 12	<ul style="list-style-type: none"> • Los Planes de acción anuales • Los Modelos de Negocios Puede ilustrarse con el método Canvas u otros esquemas <i>Materiales que indique el docente</i> (*) Examen corto No.5 (Cap.7 y 8)
Lección 13	Práctica: Cuadro de Mando Integral y el Mapa Estratégico <i>Materiales que indique el docente</i> (*)
Lección 14	...continuación del tema anterior (*)
Lección 15	<i>Exposición de trabajos finales: toma de decisiones gerenciales innovadoras y competitivas</i>
Lección 16	<i>Nota: independientemente de la semana en que cada grupo exponga su trabajo final, todos los grupos entregan el trabajo escrito en la segunda (última) semana de exposiciones.</i>
Lección 17	<i>Semana de exámenes.</i> <i>Esta lección queda disponible a criterio del docente, ya sea para ampliar el tiempo de exposiciones de los trabajos finales, ampliar temas del curso, reponer lecciones, y otras actividades para un mayor provecho de los estudiantes.</i>
Lección 18	Entrega de Notas



(*) La fechas específicas para los siguientes trabajos son definidos en cada grupo:

- Entregar y/o exponer "Avances del trabajo final grupal" (según el mínimo establecido en este programa),
- Análisis de casos (individuales o grupales)
- Tareas
- Análisis de noticias
- Investigación de temas pertinentes
- Otras actividades menores

VII. VI. ASPECTOS METODOLÓGICOS

- a. El personal docente y la población estudiantil desarrollarán las clases dentro de un ambiente de tolerancia, respeto y comunicación asertiva. El profesorado promoverá el trabajo en equipo, en un plano de igualdad de oportunidades y sin discriminación de ninguna especie de forma tal que se garantice un ambiente de diálogo y libre expresión de las ideas y opiniones. **Párrafo estándar establecido por la EAN para el cumplimiento de los lineamientos del CEA**
- b. El curso se desarrolla de forma cogestionaria con el aporte del profesor y la participación activa de los estudiantes.

El profesor realiza la presentación de los contenidos de cada tema y, paralelamente, se desarrollan actividades en clase (guías de práctica, casos, noticias, exposiciones, tareas u otras didácticas pertinentes), con el propósito de que los estudiante profundice y practique los conceptos revisados.

El profesor señalará cuáles de estas prácticas requerirán un trabajo previo de los estudiantes, una calificación específica o un desarrollo metodológico particular.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

Texto Principal: Thompson A, . Strickland A, Gamble, J. _Administración Estratégica: Textos y Casos 19ª. Edición. 2015. McGraw Hill Interamericana.

Otros Libros de referencia:

- Ansoff, Igor. La Dirección Estratégica en la Práctica. Empresarial. Casa Pearson. 2008
- Chan Kim, W, Maugborne, Reene. Blue Ocean Strategy. Harvard Business Review. October 2004
- Christensen, Clayton. The Innovator´s Dilemma. Harvard Business Press. 1997
- Daft, R. y Thomson. Teoría y diseño Organizacional. 9ª Edición
- Drucker, Peter. _La Gerencia Efectiva. Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 2001
- Drucker, Peter. El Ejecutivo Eficaz. Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 2001
- D´Alessio. F. El proceso estratégico. Pearson. Prentice Hall. 2008
- Hammel, Gary. Liderando La Revolución. Editorial Norma. 2000
- Hill, Ch. Jones, G. Administración Estratégica. Mc Graw Hill. 8va Edición 2009
- Kaplan, R. Norton, D. Execution Premium. Deusto. 2009
- Certo, Peter. Dirección y Administración Estratégicas. Casa McGraw Hill 2008
- León, OG Tomar Decisiones Difíciles., 2ª. Edición. 2001. Mc.Graw Hill
- Markides, C _En la estrategia está el éxito. Grupo Editorial Norma. 2003
- Mintzberg, H. Alhlstrand, B Lampel, V. Safari a la Estrategia.
- Mintzberg, H. Quinn J _El proceso estratégico. Prentice Hall 5ª edición.
- Porter, Michael. Estrategia Competitiva. CECSA. 2002
- Porter, Michael. Ventaja Competitiva. CECSA. 2004. Porter, Michael. From Competitive Advantage to Corporate Strategy. Harvard Business Review. May-Jun 1987



- Porter, Michael. From Competitive Advantage to Corporate Strategy. Harvard Business Review. May-Jun 1987.
- Rampersad, Hubert. Cuadro de Mando Integral Personal y Corporativo. McGraw Hill Interamericana. España, 2004.
- Robert D y Dias C Estrategia Pura y Simple. McGraw Hill, 1998.
- Wheelen y . Hunger. Administración Estratégica y Política de Negocios. Pearson. Prentice Hall. Decima Edición. 2007

IX. ANEXO

a. Profesores

GR	HORARIO	AULA	PROFESOR	Consulta de estudiantes	SEDE	CORREO
21	L:8:00 a 11:50		Molina Delgado Erick*	L 7 a 8am 1 a 2pm	Recinto Paraíso	abel.salas@grupoidl.com
1	M:13:00 a 15:50		Abel Fco. Salas Mora	M 10 a 12md	Sede Guanacaste	abel.salas@grupoidl.com
	V:17:00 a 20:50		Héctor Trejos Benavides	V 3 a 5pm	Sede Pacífico	hectortrejos@outlook.com ; hectortrejos@hotmail.com
1	K:17:00 a 20:50		Sebastián Rojas Calvo	K 3 a 5pm	Sede Occidente	sebasrojascalvo@gmail.com
31	K:17:00 a 20:00		Yorleny León Marchena	S 7 a 9am	Recinto Guápiles	yorlenyleon@yahoo.com
1	M:17:00 a 19:50		Rubieth Jáen Angulo	K 5:10 a 7:10pm	Sede del Caribe	rubieth.jaen@ucr.ac.cr ; rjaena82@gmail.com
1	K: 07 a 10:50	111 CE	Herrera Gonzalez Rafael	L 1 a 3 pm	Rodrigo Facio	abel.salas@grupoidl.com
2	K: 07 a 10:50	441 CE	Bado Zúñiga Gustavo	K 1 a 3pm	Rodrigo Facio	GUSTAVO.BADO@ucr.ac.cr
3	K: 13 a 16:50	444 CE	Herrera Gonzalez Rafael	L 3 a 4 pm K 11 a 12 md	Rodrigo Facio	rafael.herrera@ucr.ac.cr
4	K: 17 a 20:50	117 CE	Molina Delgado Erick*	M 5 a 7pm	Rodrigo Facio	erickmolinadelgado@hotmail.com
5	K: 17 a 20:50	441 CE	Corrales Guevara Gerardo	V 4 a 6pm	Rodrigo Facio	gerardo.corrales@ucr.ac.cr