

## PROGRAMA DE CURSO DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

### A. Antecedentes generales del curso:

Departamento	Ingeniería Industrial					
Nombre del curso	Dirección estratégica	Código	IN5112	Créditos	6	
Nombre del curso en inglés	<i>Strategic Management</i>					
Horas semanales	Docencia	3	Auxiliares	--	Trabajo personal	7
Carácter del curso	Obligatorio	X		Electivo		
Requisitos	IN4273: Gestión de operaciones, IN4261: Marketing, IN4232: Finanzas					

### B. Propósito del curso:

El curso Dirección estratégica tiene como propósito que el estudiantado aborde la problemática estratégica que enfrentan las organizaciones privadas (empresas) y públicas (organismos del Estado y ONG's), las que se desenvuelven en un contexto cada vez más complejo, por efecto de la globalización, la cuarta revolución industrial y los cambios sociales, los que modifican los comportamientos de las personas, acelerando y profundizando los cambios, los que afectan los modelos de negocios y los modelos de gestión.

Por otra parte, las organizaciones son también más complejas por su tamaño y exigencias que enfrentan sus clientes, reguladores, colaboradores y competencia.

En este contexto, se espera que los/las estudiantes revisen y analicen conceptos y metodologías para tomar decisiones con perspectiva estratégica – largo plazo, objetivos últimos y totalidad de la organización –, a fin de crear valor para los clientes, los trabajadores y los accionistas; sin descuidar el medio ambiente ni el contexto ciudadano en el que se desenvuelven. Finalmente, la digitalización juega un rol cada vez más importante, por lo que se introduce el concepto de ecosistemas digitales.

La metodología del curso es activo – participativa. Se busca que los y las estudiantes se apropien de conocimientos y desarrollen habilidades de gestión (trabajo en equipo, comunicación, la integración de economía, procesos, analytics y teoría competitiva, filosofía política) con visión global y enfoque sistémico y económico, humanista y científico; para lo cual trabajan en equipo y con comunicación profesional. Para ello, se privilegia la participación de los y las estudiantes, vinculando los conceptos con su aplicación a problemas y situaciones reales, tanto nacionales como internacionales. Asimismo, el estudiante aporta en clases, mediante la preparación de lecturas para cada sesión, así como de la lectura de la prensa durante los fines de semana.

El cuerpo docente acompaña el proceso de aprendizaje, ayudando a el/la estudiante a resolver dudas, corregir, a reflexionar y tomar conciencia sobre el mundo de las organizaciones y sus procesos de transformación con perspectiva estratégica.

El curso tributa a las siguientes competencias específicas (CE) y genéricas (CG):

CE1: Identificar, analizar y diagnosticar los diferentes elementos de los problemas complejos que surgen en las organizaciones, y que son claves para resolverlos.

CE2: Concebir y diseñar soluciones que crean valor para resolver problemas de las organizaciones, utilizando los conocimientos provenientes de la gestión de operaciones, tecnologías de información y comunicaciones, finanzas, economía y marketing.

CE3: Modelar, simular y evaluar problemas de gestión, para encontrar soluciones óptimas, a necesidades de la ingeniería industrial.

CE5: Desarrollar habilidades para liderar equipos de trabajo, manejando las relaciones interpersonales.

CG1: Comunicación académica y profesional:

Comunicar en español de forma estratégica, clara y eficaz, tanto en modalidad oral como escrita, puntos de vista, propuestas de proyectos y resultados de investigación fundamentados, en situaciones de comunicación compleja, en ambientes sociales, académicos y profesionales.

CG2: Comunicación en inglés

Leer y escuchar de manera comprensiva en inglés una variedad de textos e informaciones sobre temas concretos o abstractos, comunicando experiencias y opiniones, adecuándose a diferentes contextos y a las características de la audiencia.

CG3: Compromiso ético

Actuar de manera responsable y honesta, dando cuenta en forma crítica de sus propias acciones y sus consecuencias, en el marco del respeto hacia la dignidad de las personas y el cuidado del medio social, cultural y natural.

CG4: Trabajo en equipo

Trabajar en equipo, de forma estratégica y colaborativa, en diversas actividades formativas, a partir de la autogestión de sí mismo y de la relación con el otro, interactuando con los demás en diversos roles: de líder, colaborador u otros, según requerimientos u objetivos del trabajo, sin discriminar por género u otra razón.

### C. Resultados de aprendizaje:

Competencias específicas	Resultados de aprendizaje
CE1, CE4	RA1: Analiza problemas estratégicos de las organizaciones, considerando marcos conceptuales y metodologías, a fin de revisar las variables que determinan el desempeño estratégico de las organizaciones, además de su interacción.
CE2	RA2: Formula estrategias y planes de acción para producir transformaciones en las organizaciones, analizando los conceptos que sustentan la estrategia y las metodologías para formularlas, dado un contexto cada vez más complejo.
CE4	RA3: Diseña mecanismos de ejecución de la estrategia y el control del grado de logro de las mismas, para lo cual analiza casos nacionales e internacionales, a fin de revisar el análisis estratégico y las estrategias formuladas para estos casos.
Competencias genéricas	Resultados de aprendizaje
CG1	RA4: Comunica, en forma oral y escrita, los avances y resultados de un trabajo de análisis estratégico para lo cual produce textos, de al menos 15 carillas, comprensibles a una audiencia, desarrollando una exposición - argumentación efectiva, clara, donde explica lo trabajado.
CG1, CG2	RA5: Lee, de manera comprensiva, en inglés y español, diversos textos (texto guía del curso, notas de prensa actualizadas, videos y casos) sobre problemas de dirección estratégica, a fin de extraer conceptos y ejemplos con los cuales respaldar su propuesta de análisis y diseño estratégico.
CG3, CG4	RA6: Ejecuta, con su equipo, un trabajo de análisis estratégico en torno a un problema, y que para su gestión considera la organización de las tareas, la comunicación efectiva, el afrontamiento de conflictos, el respetar las ideas y opiniones del otro, la honestidad en su quehacer y el logro conjunto de resultados.

#### D. Unidades temáticas:

Número	RA al que tributa	Nombre de la unidad	Duración en semanas
1	RA1, RA5	Bases para la formulación de la estrategia	4 semanas
Contenidos		Indicador de logro	
1.1. Conceptos básicos de estrategia en la era digital. 1.2. Análisis de escenarios externos. 1.3. Análisis a la empresa del ambiente interno.		El/la estudiante: 1. Define conceptos de estrategia en ambiente digital y los explica en contexto de situaciones reales. 2. Ejecuta un análisis de variables estratégicas, comprendiendo el contexto digital que afecta a los negocios, bajo criterios de crecimiento, rentabilidad y sustentabilidad. 3. Analiza el entorno y el ambiente interno relevante a una organización, reconociendo las variables clave que determinan la competitividad de una organización en un contexto muy disruptivo (tecnológico, social, político, ambiental). 4. Establece relaciones relevantes entre lo leído (noticias y libros sobre dirección estratégica) y los aprendizajes vistos en clase, desde una perspectiva conceptual, aplicable a ejemplos reales.	
Bibliografía de la unidad		[1] Capítulos 1 a 3 del libro guía.	

Número	RA al que tributa	Nombre de la unidad	Duración en semanas
2	RA1, RA4, RA5, RA6	Formulación de la estrategia	7 semanas
Contenidos		Indicador de logro	
2.1. Estrategia de negocios - rol de plataformas digitales. 2.2. Dinámica competitiva. 2.3. Estrategias corporativas. 2.4. Estrategias de adquisición y reestructuración. 2.5. Estrategias internacionales. 2.6. Estrategias cooperativas.		El/la estudiante: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aplica conceptos y metodologías para formular estrategias corporativas y de negocios en ambiente digital en distintos tipos de organizaciones.</li> <li>2. Identifica y aborda problemas estratégicos complejos, tomando como base plataformas digitales y su impacto en la creación de valor para clientes, colaboradores, dueños y otros <i>stakeholders</i>; mediante el desarrollo de un trabajo aplicado.</li> <li>3. Comunica, por escrito o en forma oral, los resultados del análisis de un problema estratégica y que toma en cuenta un conjunto de variables involucradas, desarrollando una línea de exposición/argumentación efectiva, clara y precisa.</li> <li>4. Utiliza la lectura de textos de diversa naturaleza (texto guía, noticias, casos, papers) para extraer conceptos aplicables a ejemplos concretos para la formulación de la estrategia.</li> <li>5. Trabaja con su equipo en un análisis estratégico y que para su gestión considera la organización de las tareas, la comunicación efectiva, honestidad en el logro de resultados, el afrontamiento de conflictos, así como el respetar las ideas y opiniones del otro.</li> <li>6. Se comunica de manera veraz cuando interactúa con sus pares y profesores, siendo consecuente en su desempeño, en las diversas situaciones formativas y evaluativas.</li> </ol>	
Bibliografía de la unidad		[1] Capítulos 4 a 9 del libro guía.	

Número	RA al que tributa	Nombre de la unidad	Duración en semanas
3	RA2, RA3, RA4	Aplicación de la estrategia	4 semanas
Contenidos		Indicador de logro	
3.1. Gobierno corporativo. 3.2. Controles y estructura de la organización. 3.3. Liderazgo.		El/la estudiante: 1. Investiga antecedentes que explican desempeño e impacto de variables estratégicas y de las estrategias, mediante recopilación bibliográfica y entrevistas con ejecutivos y profesionales. 2. Aplica conceptos y metodologías para el diseño de estrategias de negocios y corporativas, que apunten al desarrollo de largo plazo de las organizaciones. 3. Evalúa el impacto futuro de la estrategia en el negocio (crecimiento, rentabilidad y sustentabilidad - Stakeholders Engagement). 4. Presenta y comunica, en forma oral y por escrito, las principales conclusiones y aprendizajes del análisis estratégico, planteando, de forma clara, coherente y eficaz, sus ideas.	
Bibliografía de la unidad		[1] Capítulos 10 a 12 del libro guía.	

### E. Estrategias de enseñanza – aprendizaje:

La metodología del curso considera un rol activo de el/la estudiante, el que consiste en aportar en clases, preparar las lecturas para cada sesión y leer la prensa los fines de semana. Las actividades centrales son:

- Clases expositivas y participativas con estructura INICIO – DESARROLLO – CIERRE.
- Lecturas de la prensa, bibliografía y revisión de videos y casos. Desarrollo de trabajo aplicado en grupos.
- Apoyo de Tutor Profesional (ex alumno con al menos 5 años de experiencia)
- Presentaciones orales sin evaluación y con fines exclusivos de retroalimentación
- Redacción de informes.
- Reuniones semanales con ayudante y quincenales con tutor profesional.

*La metodología del curso considera un rol activo del estudiantado que consiste en aportar en clases, preparar las lecturas para cada sesión y leer la prensa durante los fines de semana.*

## F. Estrategias de evaluación:

La evaluación es de proceso y contempla las siguientes instancias:

Tipo de evaluación	Resultado de aprendizaje asociado a la evaluación
CTP's (en cada sesión) – 30%	Evalúa RA1, RA5
<i>Trabajo aplicado en grupos – 60%, incluyendo Autoevaluación grupal a final de semestre*</i>	Evalúa RA2, RA3, RA4, RA6
<i>Aporte en Clases – 10%</i>	Evalúa RA1, RA4, RA6

\* La evaluación principal del curso es un trabajo aplicado de análisis estratégico que se realiza durante todo el semestre, aplicando los conceptos vistos en clases. Los/las estudiantes son designados/as en grupos, hacen presentaciones de avance periódicas y entregan cuatro documentos escritos durante el semestre, para finalmente, entregar su informe del curso en relación al problema estratégico que abordan. También realizan una autoevaluación para medir el aporte personal y de sus compañeros de grupo.

*Se realizan evaluaciones semanales de lecturas de la prensa de economía y negocios del fin de semana; y de la bibliografía del texto guía, junto con considerar la participación en clases.*

*La evaluación principal del curso es un trabajo de carácter práctico que se realiza durante todo el semestre, aplicando los conceptos vistos en clases. Los/las estudiantes se organizan en grupos, hacen presentaciones de avance periódicas y entregan un documento escrito. Es importante señalar que, al inicio de cada semestre, el cuerpo académico informará sobre la cantidad y tipo de evaluaciones, así como las ponderaciones correspondientes.*

### **Reglas de aprobación:**

La aprobación considera el promedio final del curso, según la ponderación de cada actividad de evaluación indicada en el programa y detalladas a continuación, las que según el reglamento de la Escuela de Ingeniería y Ciencias **deben ser todas iguales o superiores a 4,0 para aprobar**. El curso no considera controles ni examen.

Las instancias de evaluación son:

- CTP's (30%): Se realizan dos CTP's a la semana. Los días martes se evalúa la lectura de noticias de prensa que se publican en el foro del curso; mientras que los días jueves se evaluará el capítulo que corresponda leer para esa sesión o semana según este programa sesión a sesión.
- Trabajo semestral aplicado (60%): Las y los alumnos desarrollan durante el semestre, un trabajo de análisis estratégico en grupo que considera exposiciones periódicas y entregas parciales de un documento escrito. Los detalles del trabajo se encuentran en el documento "IN5112-Trabajo Semestral" en Material Docente del curso.
- **Autoevaluación grupal (50% de la nota final del Trabajo Semestral):** El proceso de autoevaluación que cada estudiante realiza, se relaciona a que cada integrante del grupo reciba una calificación final, acorde a su contribución durante el semestre, en la consecución de los objetivos de aprendizaje del citado trabajo, propuestos en cada una de las etapas de evaluación formal por parte del equipo docente. Los detalles de

la autoevaluación se encuentran en el documento "IN5112 - Trabajo Semestral" en Material Docente del curso.

- **Aporte en clases (10%):** El aporte de los alumnos(as) en la clase es vital para el aprendizaje. Por ello el profesor evalúa el aporte individual de los alumnos(as) durante el semestre, utilizando criterios como la asistencia, puntualidad, pertinencia, cantidad y sobre todo, valor aportado con sus intervenciones.

## G. Recursos bibliográficos:

### Bibliografía obligatoria:

- Texto guía:

[1] Hitt, M., Ireland, R., y Hoskisson, R. (2016). Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization, 12 ed, Cengage Learning.

### Complementaria:

- Textos complementarios:

[2] Gupta, Sunil (2018). Driving Digital Strategy: A Guide to Reimagining Your Business, Harvard Business Review Press.

[3] Weill, Peter (2018). What's Your Digital Business Model?: Six Questions to Help You Build the Next-Generation Enterprise, Harvard Business Review Press.

[4] Oberholzer-Gee, Felix (2021). Better, Simpler Strategy: A value based guide to exceptional performance, Harvard Business Review Press.

[5] Gulati, Ranjay. (2022). Deep Purpose: the heart and soul of high-performance companies, New York: Harper Business.

- Textos sugeridos:

[6] Ries, Eric (2011). The Lean Startup; Crown Publishing Group.

[7] A. Osterwalder & Y. Pigneur (2010). Business Model Generation, John Wiley & Sons, Inc.

[8] C.K. Prahalad & G. Hamel (1990). The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, May - June.

[9] Michael E. Porter and Mark R. Kramer (2011). The Big Idea: Creating Shared Value, Harvard Business Review, Jan-Feb.

[10] W. Chan Kim & R. Mauborgne (2005). Blue Ocean Strategy: How to Create Market Space and Make Competition Irrelevant, Harvard Business School Publishing Corporation.

[11] Tiwana, Amrit (2014). Platform ecosystems: aligning architecture, governance, and strategy; Elsevier.

[12] Ismail, S.; Malone M. & Van Geest, Y (2014). Exponential Organizations: Why New Organizations are Ten Times Better, Faster and Cheaper than Yours; Diversion Books.



#### H. Datos generales sobre elaboración y vigencia del programa de curso:

Vigencia desde:	Otoño, 2023
Elaborado por:	Claudio Pizarro
Validado por:	Carlos Castro, Sebastian Conde COMDOC CTD docente de DII
Revisado por:	Área de Gestión Curricular