



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.

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 innovación, ética, responsabilidad social, sostenibilidad y gestión estratégica. 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.

RUBRO	CONTENIDO	%
Trabajo práctico Grupal (Practica empresarial supervisada)	Temas del 1 al 5	35% 45%
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% 20%
Participación en clase	Temas del 1 al 5	10%
NOTA		100%

Una larga trayectoria de excelencia...

2

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. Práctica empresarial supervisada:

La práctica profesional es un mecanismo que permite que el estudiante pueda integrarse como un colaborador más dentro de las empresas y de esa manera ejercitar sus habilidades dentro de entornos demandantes y altamente competitivos. La práctica será supervisada por el profesor del curso quien establecerá la evaluación y los instrumentos para el seguimiento de dicha actividad de manera que cumpla cabalmente con los objetivos de esta estrategia de enseñanza-aprendizaje.

Actividades adicionales Valor 10%	Corte 1	Corte 2	Corte 3	Corte 4
Participación en el blog 4 intervenciones como mínimo a lo largo de la practica mas una conclusión general - que se pueda visualizar la experiencia.	Martes 30 de agosto	20 de septiembre de octubre	18 de octubre	29 de noviembre
Presentación de informes y documentos	a este corte debe de constar en el expediente personal, la carta de aceptación de la empresa, el acuerdo de condiciones, y el primer reporte de horas			

3. 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.

4. 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.

5. 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:

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

VI. CRONOGRAMA

Fecha	Materia
Semana 1 09 ago	<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

Una larga trayectoria de excelencia...



	<p>análisis teórico, noticias, temas espontáneos)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento empresarial con perspectiva estratégica <p><i>Cap. 1 y 2 del libro base, y materiales complementarios que indique el docente</i></p>
<p>Semana 2 16-ago</p>	<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>
<p>Semana 3 23-ago</p>	<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 CIUU</i> (*)</p>
<p>Semana 4 30-ago</p>	<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> (*) Examen corto No.1 (Cap.1,2,3)</p>
<p>Semana 5 6-set</p>	<p>...continuación del anterior</p>
<p>Semana 6 13-set</p>	<p>El análisis FODA. La Ventaja Competitiva.</p> <p><i>Cap. 4 del libro base, y materiales complementarios que indique el docente</i> (*)</p>
<p>Semana 7 20-set</p>	<p>Estrategia competitiva</p> <p><i>Cap. 5 del libro base, y materiales complementarios que indique el docente</i> (*) Examen corto No.2 (Innovación y Cap.4)</p>
<p>Semana 8 27-set</p>	<p>Explicación teórica del Cuadro de Mando Integral y el Mapa Estratégico (en las últimas lecciones se verá la práctica)</p> <p><i>Manual para Crear un Cuadro de Mando Integral</i> (*)</p>
<p>Semana 9 4-oct</p>	<p><i>Actividad de Cátedra: Foro Mentees Brillantes</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Starbucks 2. Pozuelo 3. Globeleq <p><i>De 2:00 pm – 4:00 pm, Auditorio Facultad de Derecho</i></p> <p><i>NOTA: La Sedes pueden realizar una actividad equivalente en su zona de influencia.</i></p>
<p>Semana 10 11-oct</p>	<p>Fortaleciendo la posición competitividad de la empresa:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. La integración b. La adquisición y la fusión c. El outsourcing d. El joint venture <p><i>Cap. 6 del libro base, y materiales complementarios que indique el docente</i> <i>Entrega del reporte de la Charla</i></p> <p>(*) Examen corto No.3 (Cap.5) (*)</p>
<p>Semana 11 18-oct</p>	<p>Fortaleciendo la posición competitiva de la empresa:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. La diversificación b. Los mercados internacionales c. Innovación d. Sostenibilidad <p>Lecturas sobre el tema “De la RSE a la Sostenibilidad Corporativa”</p> <p><i>Cap. 7 y 8 del libro base, y materiales complementarios que indique el docente</i> (*) Examen corto No.4 (Cap.6)</p>



Semana 12 25-oct	<ul style="list-style-type: none"> • Los Planes de acción anuales • Los Modelos de Negocios <p>Puede ilustrarse con el método Canvas u otros esquemas</p> <p><i>Materiales que indique el docente</i> (*) Examen corto No.5 (Cap.7 y 8)</p>
Semana 13 1-nov	<p>Práctica: Cuadro de Mando Integral y el Mapa Estratégico</p> <p><i>Materiales que indique el docente</i> (*)</p>
Semana 14 8-nov	<p>...continuación del tema anterior (*)</p>
Semana 15 15-nov	<p><i>Exposición de trabajos finales: toma de decisiones gerenciales innovadoras y competitivas</i></p>
Semana 16 22-nov	<p><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></p>
Semana 17 29-nov	<p><i>Semana de exámenes.</i></p> <p><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></p>
Semana 18 6-dic	<p>Entrega de Notas</p>

(*) 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

- 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.
- 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.

Una larga trayectoria de excelencia...



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	SEDE	CORREO
1	K:17:00 a 20:50	203	Sebastián Rojas Calvo	Sede Occidente	Tel 8336-1564. Correo: sebasrojascalvo@gmail.com

b. ASPECTOS GENERALES DE LA CARRERA DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS

1. Carreras

La Escuela de Administración de Negocios cuenta con dos carreras: **Dirección de Empresas y Contaduría Pública.**

2. El tiempo aproximado de duración es:

- Bachillerato (cuatro años)
- Licenciatura (un año adicional al bachillerato).

***Más la realización del trabajo final de graduación**

3. Cupos de admisión al 2016:

- Dirección de Empresas: 360 cupos
- Contaduría Pública: 192 cupos

4. Calidad académica:

Una larga trayectoria de excelencia...

7

Hace 66 años se ofrece la carrera con formación humanista, currículo actualizado, balance entre teoría y práctica. **En este mes de junio la Escuela ha recibido la acreditación de sus dos carreras.**

5. Proyección a la comunidad:

Las carreras se proyectan a la comunidad por medio de su trabajo comunal universitario. Los estudiantes realizan 300 horas de trabajo con microempresas y comunidades, para apoyar el desarrollo. Además, hay otro tipo de vinculación con el mercado laboral costarricense.

6. Carrera de Dirección de empresas

La palabra administración proviene de dos raíces latinas: ad, con el significado de ‘dirección para’ y minister, con el significado de ‘subordinación u obediencia’; juntas se traducen hoy como la realización de una tarea bajo el mando de otra.

Entre las cualidades que los administradores deben poseer se encuentran especialmente tres tipos de conocimientos y habilidades:

- Las técnicas, para entender cómo se lleva a cabo una actividad específica.
- Las humanas, para lograr que las personas trabajen juntas y mantengan un espíritu de grupo.
- Las conceptuales, para poder visualizar la organización como conjunto y poder emprender todas las variables intervinientes en una situación particular.
- La administración puede verse como un conjunto de procesos correspondientes a las etapas de planificación, organización y control; y al administrador, por lo tanto, como la persona encargada de llevar a cabo esos procesos.
- La responsabilidad de los administradores en el mundo moderno es proyectar su profesión a su sociedad, para convertirla en un medio para ayudar a elevar el nivel de la calidad de vida, mediante el uso eficiente y eficaz de los recursos, con el fin de lograr los objetivos organizacionales.

7. Objetivos de la carrera de Dirección de Empresas

- Dotar a los futuros profesionales de una formación general en el grado de bachillerato y licenciatura, con posibilidad de especializarse en diferentes énfasis en el grado de maestría.
- Contar con un programa de estudios innovador y de avanzada, con base en tres ejes principales: administración, finanzas y mercadeo.
- Brindar una información equilibrada, que provea los aportes teóricos, junto con la suficiente práctica en el medio empresarial, que le permitan al estudiante enfrentar adecuadamente la realidad en la que debe desenvolverse en el quehacer diario de su profesión.
- Fortalecer la integración de la docencia, la investigación y la acción social.

8. Tareas típicas:

- Analizar estructuras organizativas, procedimientos administrativos y sistemas de información gerencial.
- Conocer disposiciones legales para el manejo adecuado de las relaciones laborales.
- Aplicar técnicas para el análisis de la situación financiera de la empresa.
- Elaborar y proyectar estados financieros de las empresas.
- Identificar productos, marcas, precios, mercados, procesos de compra, canales de comercialización, consumidores, distribuidores, etc.
- Gerenciar procesos de cambio en la empresa.



- Tomar decisiones en áreas financieras, contables y administrativas.
- Establecer políticas de manejo adecuado de los recursos humanos en la búsqueda de la motivación y desarrollo de habilidades y competencias.

9. Mercado laboral:

Está compuesto por cualquier organización, pública o privada, en la cual se requiere un ejecutivo capaz de planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos administrativos, en diferentes áreas funcionales, tales como la gerencia general, recursos humanos, finanzas, mercadotecnia, comercio internacional, producción, etc.

c. CALENDARIO II Ciclo Lectivo 2016

1. Inicio de lecciones 08 agosto de 2016
2. Lista de clase con matricula de inclusión web 11 agosto de 2016
3. Listas de clase con matricula web, inclusión, aprovechamiento de cupos, tutoría, suficiencia y retiro de matricula 05 septiembre de 2016
4. Fin de lecciones 26 noviembre de 2016
5. Exámenes finales 28 noviembre de 2016 al 10 de diciembre de 2016