



ITAM Escuela de Negocios
División Académica de Administración y Contaduría
Estrategia de Negocios I
Enero-Mayo 2010

Clave de la materia: ADM 12107

Profesores:

Jorge Humberto Mejía	<i>jhmejia@itam.mx</i>
Michele Biavati	<i>mbiavati@itam.mx</i>
Ricardo Santos	<i>ricardo.estevesfarinha@itam.mx</i>

Prerrequisitos:

Sin Prerrequisitos

Descripción del curso:

Estrategia de Negocios I es un curso introductorio que ofrece *un enfoque holista de las organizaciones*. Se estudian tanto los fundamentos como las nuevas tendencias de la administración estratégica. Además, se analiza a nivel macro, la industria en donde la organización opera. A nivel interno, sus recursos y capacidades con el fin de identificar y estudiar las diferentes fuentes de ventaja competitiva.

La misión de este curso es **introducir** los **conceptos básicos** de la administración y de la administración estratégica con el propósito de desarrollar en el alumno la capacidad de **identificar y analizar de manera crítica los elementos que fundamentan la formulación de estrategias en diversos tipos de organizaciones**. Este curso fomentará que el alumno comience a desarrollar un enfoque crítico e informado de diferentes situaciones de *management* que le servirá de base para su desarrollo profesional como actuario, administrador, contador y como ingeniero de negocios.

Al final del curso, el alumno será capaz de identificar y establecer los fundamentos para un análisis riguroso de estrategias competitivas y de sus implicaciones según las teorías y los modelos que se estudiaron. **Este curso desarrolla en los estudiantes, a través de un enfoque basado en el racionalismo crítico, habilidades analíticas, de investigación, de comunicación oral y escrita.**

Objetivos:

- Introducir al alumno al concepto de Estrategia, las diferentes escuelas de pensamiento y los roles del administrador con el propósito que conozca los marcos conceptuales de esta disciplina y sus tendencias.
- Caracterizar la noción de estrategia para que el alumno comprenda las distintas maneras en las que una empresa puede interactuar con su entorno y aprovechar el acceso a recursos y capacidades internas.
- Desarrollar habilidades analíticas, críticas y propositivas mediante el estudio y la investigación a partir de casos prácticos.
- Proporcionar al alumno, criterios para evaluar, a través de modelos de análisis, alternativas de acción para formular propuestas de estrategias a nivel externo (industria) y a nivel interno (organización).



Metodología:

El curso consta de sesiones de teoría de 90 minutos (dos por semana). En cada sesión, se discutirá el tema correspondiente, por lo que es obligatoria la lectura previa de los temas. Durante los primeros 15 minutos de cada sesión se pueden aplicar controles (exámenes de comprensión de lectura) acerca del contenido detallado de los mismos. El profesor decidirá la pertinencia de realizar durante algunas sesiones, una discusión de algún tema empresarial basado en las noticias del periódico que se vincule directamente con el tema analizado. Sugerimos la lectura del periódico "El Economista": www.economista.com.mx. (Ver Anexo 2 pág. 7). Aunque si el profesor lo prefiere puede sugerir otras fuentes de información.

Resolución, análisis, discusión y presentación de casos, según el tema que se desarrolle. Para estos efectos, los alumnos deberán integrarse en **equipos de cinco miembros (como máximo)**. Durante el curso, los alumnos deberán preparar en la sesión correspondiente y entregar en la fecha asignada la presentación del caso (PPT) en CD. Si un integrante LLEGA TARDE A LA SESION DE EXPOSICION, TODO SU EQUIPO PERDERA UN PUNTO POR CADA MINUTO DE RETRASO. PARA EVITAR ESTA PENALIZACIÓN TODOS LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO DEBEN ESTAR PRESENTES EN EL SALON ATENDIENDO EN SILENCIO LAS PRESENTACIONES DE SUS COMPAÑEROS. Si es necesario, el profesor agregará otras reglas relativas a las presentaciones.

La dinámica será la siguiente:

- 1) El primer caso servirá como ejemplo de lo que se espera de ustedes en cuanto al análisis y presentación de los casos.
- 2) Para los casos (E1 y E2) cada equipo deberá entregar un trabajo escrito y hacer una presentación de 10 a 15 minutos, se calificará tanto *el fondo* como *la forma*¹.

Programa de trabajo

Sesiones	Lectura(s)	Fuente
	TEMA: INTRODUCCIÓN	
1	Introducción y revisión del curso (temas y desarrollo de casos)	
	TEMA: FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN	
2	Administración como Disciplina (R/A) e introducción a las nuevas tendencias en <i>management</i>	Capítulo 1 (R/A)
	TEMA: CONCEPTO DE ESTRATEGIA: DEFINICIÓN CARACTERIZACIÓN Y EVALUACION	
3	Concepto de Estrategia	Capítulo 1 (B/H)
4	Lectura: Hambrick & Fredrickson (2005), <i>Are you sure you have a strategy?</i> <i>Academy of Management Executive</i> , Vol. 15, No. 4.	Biblioteca Raúl Baillères
5	Porter M. (1996), <i>What Is Strategy?</i> , <i>Harvard Business Review</i> , Nov/Dec, Vol. 74 Issue 6, p61-78	Biblioteca Raúl Baillères
6	Collis & Rukstad (2008) <i>Can you say what your strategy is?</i> <i>Harvard Business Review</i> April pp. 82-90	Biblioteca Raúl Baillères
	TEMA: METODOLOGÍA DE TRABAJO	
7	Lectura: Guía para trabajar con casos: Mauffette-Leenders (2005), <i>Learning with Cases</i> , 2 nd Ed. Ivey. Cpts. 2 y 3.	Biblioteca Raúl Baillères
8	Lectura: Guía para el Análisis de Casos: Ellet W. (2007) <i>The case study handbook</i> , Harvard Business Press. Capt. 2 y 3	Biblioteca Raúl Baillères

¹ Los criterios de evaluación serán expuestos por el profesor responsable del curso.



9	CASO HARVARD: Erik Paterson (A) Harvard Business School 9-494-005	Copias Depto Administración
	TEMA: ENTORNO EXTERNO (IDENTIFICACIÓN DE ELEMENTOS PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS: MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER)	
10	Evaluación del Entorno Externo de la Organización <i>Lectura complementaria: Beinhocker et al. (2009) The 10 trends you have to watch Harvard Business Review, October, 55-60.</i>	Capítulo 2 (B/H)
11	Lectura: Porter M. (2008), <i>Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia</i> , Harvard Business Review A.L., Enero, p1-15 <i>Lectura complementaria: Porter M. (2001), Strategy and the Internet, Harvard Business Review, March, Vol. 77 Issue 3, p61-78</i>	
12	Ejercicio del Modelo de Porter. 1. Mejía J. (2007), <i>Caso 077-07-EST-CD, ITAM</i> 2. Mejía J. (2007) <i>Nota técnica 079-07-EST-NT,-ITAM</i>	Ejercicio en Clase Leer la nota técnica antes de esta sesión Copias Depto Administración
	TEMA: ENTORNO INTERNO (MODELO VRIO)	
13-14	Evaluación de las capacidades internas de la organización: recursos y capacidades	Capítulo 3 (B/H)
	TEMA: INTEGRACION ENTORNO EXTERNO E INTERNO; ANALISIS FODA	
15	Mejía J. (2007) <i>Nota técnica 080-07-EST-NT, ITAM.</i>	Copias Depto Administración
16-17	CASO: (E1) STARBUCKS 9A98MS06	Copias Investigación
	TEMA: DESARROLLO EMPRESARIAL (ENTREPRENEURSHIP)	
18	<i>Santos & Eisenhardt (2009) Entrepreneurship market creation Academy of Management Journal Vol. 52 No. 4 p. 643-671</i>	Biblioteca Raúl Baillères
	TEMA: EVALUACIÓN ESCRITA	
19	Clase de dudas para el examen	
	EXAMEN DEPARTAMENTAL	
20	Clase de resolución del Examen Departamental	



	TEMA: TIPOS DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENERICAS	
21-22	Introducción a las estructuras organizacionales (administración funcional) Estrategias Competitivas Genéricas: Liderazgo en costo	Capítulo 4 (B/H)
23	Estrategias Competitivas Genéricas: Diferenciación y Alta Segmentación	Capítulo 5 (B/H)
	TEMA: ESTRATEGIA CORPORATIVA	
24	Integración Vertical	Capítulo 6 (B/H)
25	Diversificación Corporativa	Capítulo 7 (B/H)
26	Organizando e implementando la Diversificación Corporativa	Capítulo 8 (B/H)
27	Alianzas estratégicas	Capítulo 9 (B/H)
28	Fusiones y Adquisiciones	Capítulo 10 (B/H)
	TEMA: INTELIGENCIA DE NEGOCIOS Y NUEVAS TENDENCIAS	
29	Graaff E. & Ravesteijn W. (2001), Training complete engineers: global enterprise and engineering education European Journal of Engineering Education Vol. 26 No. 4 pp. 419-427	Biblioteca Raúl Baillères
30	Rix M. (2005) <i>What is competitive business intelligence and why should you care?</i> New Mexico Business Journal August pp. 36-37 Mohanty S (2008) <i>Measuring the value of Business Intelligence in Business Intelligence</i> Harvard Business Review pp. 20-23	Biblioteca Raúl Baillères
*	<i>Jacobides M. (2010) Strategy Tools for a Shifting Landscape Harvard Business Review pp. 77-84</i>	Biblioteca Raúl Baillères
31	CASO HARVARD: (E2) IMAX: Larger Than Life 909M19-HCB-ENG Entrega del trabajo final	Copias Depto Administración e investigación

Bibliografía:

Libro de texto básico

- (B/H) Barney J., Hesterly W., (2010), Strategic Management and Competitive Advantage, Pearson Prentice Hall, 3ª Ed.



Lecturas recomendadas

- (R/A) Robles, Alcérrec. (2000). Administración. Un enfoque interdisciplinario. México. McGraw-Hill 1ª Ed.
- (G) Grant (2008) Contemporary Strategic Analysis, Blackwell Publishers, 6th Ed.
- (P) Porter, Michael. (1992). Estrategia Competitiva, México, CECOSA, 16ª reimpresión.
- Harvard Business Review: se encuentra en electrónico en la base de datos Ebsco de la Biblioteca
- Adicionalmente, el profesor podrá dar lecturas y recomendar bibliografía.

Evaluación:

La asistencia y participación son primordiales para poder acreditar la materia. Deberá tenerse una asistencia mínima de 80%; es decir no faltar a más de seis clases durante todo el semestre. Las faltas no son justificables.

Es de enfatizar que en este curso se utilizan múltiples rubros, tanto individual como en equipo. **no sólo con exámenes y controles**. Con esta multiplicidad, se pretende evaluar las diferentes habilidades que el estudiante necesita desarrollar en su ejercicio profesional. La calificación final del curso se pondera conforme a los porcentajes detallados en la siguiente tabla:

Actividades	Realización	%
Exposición y entrega de caso por escrito (E1)	<i>Equipo</i>	10
Exposición y entrega de caso por escrito (E2)	<i>Equipo</i>	10
Asistencia y participación	<i>Individual</i>	10
Noticias ² y Controles	<i>Individual</i>	20
1er. Examen Parcial (departamental)	<i>Individual</i>	20
2º. Examen Final (departamental)	<i>Individual</i>	20
Trabajo Final ³	<i>Equipo</i>	10
TOTAL		100

Políticas del curso:

- **Es imposible RECUPERAR los porcentajes perdidos a lo largo del semestre, bajo ninguna circunstancia habrá trabajos de reposición, controles fuera de la sesión, ni ningún otro mecanismo para este fin.**
- **Los alumnos que no hayan aprobado el promedio de los dos exámenes departamentales NO podrán acreditar el curso.** Sin embargo, es indispensable aprobar el examen final para acreditar el curso; es decir, inclusive con el promedio aprobatorio, si se reprueba el examen final tampoco se tendrá derecho a aprobar el curso.
- **No se aceptarán tareas ni trabajos fuera de la fecha establecida y pactada por el profesor.**
- **No se permitirá la entrada al salón de clases después de 10 minutos de iniciada la clase.**
- **Está prohibido el uso de celulares en el salón de clase, así como en los exámenes. Los celulares y otros equipos de comunicación deben permanecer apagados durante las sesiones de clase.**

² Ver anexo 2. Las noticias que no cumplan con el formato que se presenta en este temario NO SERAN TOMADAS EN CUENTA y por lo tanto se contarán como NO ENTREGADAS. No sera posible enviar noticias fuera de las fechas establecidas por el professor.

³ Ver lineamientos en el anexo 1.



PRINCIPIOS DE HONOR DEL CURSO:

Esperamos que los estudiantes:

- Tengan el compromiso de operar **con respeto e integridad en sus tratos con la facultad y otros estudiantes.**
- **No se permite el uso de palabras antisonantes, burlas y/o insultos dentro del salón de clases.**
- *Estudien los materiales asignados con atención y dedicación.*
- *Mantengan su compromiso al ser desafiados por actividades de aprendizaje difíciles.*
- **Contribuyan al aprendizaje de otros.**
- *Tengan un desempeño al nivel establecido por la facultad.*
- **Los estudiantes no pueden copiar el trabajo de otros estudiantes y/o trabajos publicados⁴.**

Cualquier violación a las políticas del curso se resolverá con estricto cumplimiento del reglamento del ITAM⁵.

ANEXO 1

- Trabajo final en equipo:

El profesor asignará una empresa a **equipos de no más de CINCO personas** para que sigan a la empresa asignada a lo largo de todo el semestre. Se entregará un **informe preliminar la SESION 24 por escrito: (carátula [como se indica en el punto 1], 2 páginas máximo** con todas las noticias relevantes (fusiones, compras, crisis etc.) y **ANEXOS**) El informe mensual solo debe presentar los títulos de las noticias referentes a la empresa analizada conforme a los temas, conceptos modelos y herramientas consideradas en el curso y una COPIA INTEGRAL de la noticia completa en ANEXOS.

El trabajo final deberá elaborarse siguiendo AL PIE DE LA LETRA el formato enunciado a continuación:

1. carátula:

- 1.1. Título: "Nombre de la empresa"
- 1.2. Nombres y claves de los dos alumnos
- 1.3. Fecha

2. contenido del trabajo final

- 2.1. Presentar a la empresa: fecha de creación, sector de actividad, número de empleados, etc. (1 párrafo de no más de cinco renglones)⁶.
- 2.2. Ordenar las noticias de acuerdo a los temas correspondientes al temario del curso
- 2.3. Identificar los problemas principales expuestos en cada noticia, según el temario del curso.
- 2.4. Describir, para cada noticia⁷, las acciones y/o decisiones tomadas por los directivos de la empresa en cuestión: citar la noticia (Autor, título de la noticia, sección, página y fecha de publicación). Copiar la noticia completa en un documento anexo (ver punto 3 anexos)
- 2.5. Indicar y explicar qué modelos, temas y/o herramientas del curso consideran ustedes más adecuados para comprender y/o dar respuesta a los problemas planteados en las noticias.
- 2.6. Aplicar e integrar al menos dos modelos de los vistos en el curso que respondan a la problemática identificada.
- 2.7. Elaborar al menos cinco propuestas de solución a los problemas identificados por el equipo. Las propuestas deben fundamentarse en los temas del curso y en los posibles vínculos que los alumnos establezcan entre ellos

⁴ Este tipo de comportamientos SON SANCIONADOS por el Reglamento citado en la nota 4 de este documento.

⁵ El reglamento les fue proporcionado el día en el que se incorporaron al ITAM, en caso de no tenerlo, solicitarlo en Control Escolar.

⁶ Solo aplica para el INFORME del primer mes y para la elaboración del trabajo FINAL.

⁷ Autor, título de la noticia, sección, página y fecha de publicación.



3. anexos:

- 3.1. Copia INTEGRAL de las noticias y/o artículos utilizados⁸ para la elaboración del informe y por ende del trabajo
- 3.2. Referencias de otras fuentes de información consultadas: para la elaboración de este trabajo FINAL y de los informes mensuales, el equipo podrá consultar **otras fuentes** de información para dar seguimiento a la empresa que le haya sido asignada (Centro de recopilación de información de la Biblioteca del ITAM, revistas como: Expansión, Mundo Ejecutivo, o cualquier otra revista).

ANEXO 2

Se sugiere la Lectura del Periódico www.economista.com.mx:

El objetivo de la lectura cotidiana del periódico es mantener al alumno al tanto de las noticias más relevantes del ámbito empresarial, no solo de México, sino del mundo de los negocios, para que pueda tener una comprensión práctica de los temas vistos en clase. A criterio del profesor, se podrá aplicar alguno de los esquemas que se presentan a continuación:

- Trabajo individual:

Antes de cada sesión el alumno deberá haber leído el periódico **El Economista** para dar seguimiento a la empresa que le será asignada durante el semestre, para así, aplicar los temas del curso y de cada lectura. Esta tarea permitirá al alumno utilizar las herramientas de análisis de las lecturas de una manera más sencilla e interactiva.

- Discusión general:

Durante algunas sesiones se llevará a cabo un debate en el cual los alumnos deberán comentar y dar sus puntos de vista respecto a una noticia que pueda ser estudiada con la ayuda de los temas de la lectura del día. Con el propósito de desarrollar en los alumnos una estructura de pensamiento crítico-analítico, se sugiere aplicar el siguiente esquema:

1. presentación

- 1.1. Problema o tema principal tratado en la noticia
- 1.2. Argumentos que fundamentan el problema o tema principal: se trata de una mera descripción, de un análisis y/o de una propuesta.
- 1.3. Conclusión que aporta el autor

2. crítica

- 2.1. *La información que se presenta se encuentra sustentada en algún estudio o es solo la opinión del autor.*
- 2.2. *El autor establece relaciones de causa efecto en la nota periodística. ¿Cuáles?*
- 2.3. *Creen que sería necesario corroborar las fuentes de información y las relaciones causales presentadas en la nota periodística a través de otros medios:*
 - 2.3.1. ¿Por qué?
 - 2.3.2. ¿Cuáles serían las otras fuentes de información y cuanto nos costaría en tiempo y en dinero?
 - 2.3.3. ¿Qué tanto influencia, el conocimiento de esta nueva información un cambio en cuanto a su toma de decisiones? ¿Por qué?
- 2.4. *Por que la información publicada es importante para:*
 - 2.4.1. los inversionistas
 - 2.4.2. otros interesados: especificar quienes serían. Sindicatos, clientes, proveedores, etc.
- 2.5. *La noticia de esta empresa nos ayuda a aplicar:*
 - 2.5.1. algún concepto de la lectura para la sesión a tratar ese día
 - 2.5.2. algún tema, concepto o modelo visto en este curso
 - 2.5.3. integrar la aplicación de los temas vistos en este curso

⁸ Autor, título de la noticia, sección, página y fecha de publicación.



Las empresas que serán asignadas a los equipos se enuncian a continuación:

1. Cinemex
2. GNP
3. MetLife
4. Volaris
5. Interjet
6. Bimbo
7. IBM
8. SAS