

## ASIGNATURA: Análisis y Estrategias de la Competitividad Empresarial

Nombre de la asignatura: Análisis y Estrategias de la Competitividad Empresarial					
Línea de trabajo: Gestión de Empresas					
48	20	100	168	6	
DOC - TIS - TPS - Horas totales – Créditos	48	20	100	168	6
DOC - TIS - TPS - Horas totales – Créditos					

**DOC:** Docencia; **TIS:** Trabajo independiente significativo; **TPS:** Trabajo profesional supervisado

### 1. Historial de la asignatura.

Fecha revisión / actualización	Participantes	Observaciones, cambios o justificación
<i>Instituto Tecnológico de Tehuacán. Junio 2011</i>	<i>Integrantes del consejo de posgrado de la Maestría Administración.</i>	<i>Propuesta del plan de estudios para la Maestría en Administración.</i>

**2. Pre-requisitos y correquisitos.** Se establecen las relaciones anteriores y posteriores que tiene esta asignatura con otras.

### 3. Objetivo de la asignatura.

Los objetivos de esta asignatura son dos, el primero es profundizar en los conocimientos teóricos que permitan obtener una visión global de la empresa y formular una estrategia competitiva empresarial y el segundo, diseñar el soporte de dicha estrategia competitiva y analizar los posibles escenarios que pueden derivarse de la puesta en marcha de la misma.

### 4. Aportación al perfil del graduado.

Esta asignatura contribuye al perfil del Maestro en Administración, a destacar la importancia y aplicación del proceso de formulación e implementación de la estrategia competitiva empresarial con un enfoque centrado en el incremento de la competitividad de las empresas, asimismo, coadyuva a adquirir las competencias gerenciales específicas para la toma de decisiones administrativas, con la finalidad de optimizar los recursos escasos con los que cuentan las empresas.

### 5. Contenido temático.

Unidad	Temas	Subtemas
--------	-------	----------

I	<p>Escenario actual y conceptos básicos de la competitividad</p> <p>(6 horas)</p>	<p>I.1. Concepto y tipología del entorno.</p> <p>I.2. Análisis del entorno general</p> <p>I.3. Técnicas de análisis del entorno general (Diferentes escenarios)</p> <p>I.4. Concepto y Tipología de la competitividad</p>
II	<p>Indicadores de la competitividad empresarial</p> <p>(5 horas )</p>	<p>II.1. Análisis del entorno específico: Auditoría de negocio.</p> <p>Papel de los recursos capacidades en la formulación estratégica. Ventaja competitiva.</p> <p>Recursos del negocio. Concepto y clasificación.</p> <p>Capacidades de la empresa: Concepto e identificación. Mecanismos de integración</p> <p>Técnicas de análisis en el nivel de negocio.</p> <p>Resumen ventajas y desventajas competitivas.</p> <p>II.2. Análisis del entorno específico: Auditoría corporativa.</p> <p>Elaboración de matrices.</p> <p>Matrices específicas. Matriz estratégica orgánica.</p> <p>Posibilidades del análisis de la posición competitiva.</p> <p>Perfil estratégico de la empresa.</p> <p>Análisis conjunto del entorno. FODA.</p>
III	<p>Medición de los recursos y las capacidades competitivas de la empresa</p> <p>(6 horas)</p>	<p>III.1. Competencia Versus Cooperación.</p> <p>III.2. Análisis de competidores Competidores potenciales</p> <p>III.3. Tipos de segmentación Por la demanda. Por la oferta.</p> <p>III.4. Análisis de la competencia Objetivos futuros Recursos de la competencia</p>
IV	<p>Las ventajas competitivas de la empresa en el</p>	<p>IV. 1. Ventaja competitiva: Bajo costo y diferenciación.</p> <p>IV. 2. Bloques genéricos de formación de la ventaja</p>

	entorno local y global y <b>local</b>  (6 horas)	competitiva. IV. 3. Habilidades distintivas, recursos y capacidades. IV. 4. Estrategias y ventajas competitivas IV. 5. La Durabilidad de la ventaja competitiva.
V	Definición y Administración de Estrategias Competitivas  (5 horas)	V. 1. ¿Qué es Estrategia? V. 2. Definición de estrategias competitivas. V. 3. Liderazgo en costos <b>totales bajo.</b> V. 4. La diferenciación. V. 5. El enfoque.
VI	Análisis de la Cadena de Valor  (4 horas)	VI. 1. Objetivo de la estrategia a nivel funcional VI. 2. La cadena del valor VI. 3. Logro de eficiencia superior • Economía de escala • Efecto del aprendizaje • Curva de la experiencia VI. 4. Logro de innovación superior VI. 5. Logro de capacidad superior de satisfacer las necesidades del cliente.
VII	Conglomerados y Redes empresariales  (16 horas)	VII.1. ¿Qué es una estrategia global? VII.2. Utilidades de la expansión global VII.3. Tipos de estrategias globales (Ventajas y desventajas) VII.4. Alianzas estratégicas globales VII.5. Factores para que funcionen las alianzas estratégicas.

## 6. Metodología de desarrollo del curso.

- Crear situaciones que permitan al maestrante la ubicación de los contenidos de la asignatura y entre distintas materias del plan de estudios.
- Motivar al estudiante en la importancia del estudio de la asignatura.
- Ubicar en el estado del arte el proceso de planificación estratégica (Búsqueda de información bibliográfica y empírica).
- Propiciar la interacción de los integrantes del grupo organizados en equipos de trabajo a través de la discusión argumentada.
- Propiciar el aprendizaje significativo mediante la relación de los conceptos teóricos con situaciones organizacionales concretas.
- Integrar proyectos de investigación documental e investigación de campo sobre el proceso de planeación estratégica.
- Privilegiar actividades prácticas que permitan el desarrollo de habilidades para la búsqueda de ventajas competitivas a través de la implementación de estrategias en los negocios tales como: observación, identificación, manejo y control de variables, datos relevantes de las empresas y trabajo en equipo.

- Desarrollar el sentido crítico y analítico en la realización de proyectos de planeación.

## 7. Sugerencias de evaluación.

- Realizar una evaluación diagnóstica al inicio del curso, para identificar saberes previos, expectativas e intereses que tengan los estudiantes, que permitan enlazar éstos con los contenidos del curso.
- Durante el desarrollo del curso debe llevarse a cabo una evaluación formativa que permita realimentar el proceso de aprendizaje y establecer las estrategias para el logro de los objetivos establecidos, como son:

Considerar la asistencia y la participación en las actividades académicas.

Discusión de casos de estudio a través de mesas redondas, simposium, seminarios dentro del aula.

Elaboración de controles de lectura sobre textos relacionados con la temática.

Elaboración de ensayos sobre las diferentes partes del proceso de planeación estratégica.

- Al finalizar el curso debe realizarse una evaluación sumativa que se vincula con aquellas acciones que se orientan a dar cuenta de productos, saberes, desempeños y actitudes que se deben considerar para la calificación. En este caso particular, se sugiere:
- La elaboración de un trabajo empírico sobre el proceso de planeación estratégica en una empresa en particular.

## 8. Bibliografía y Software de apoyo.

Ackoff Russell L. 1999. "Transformational leadership". Ed. Strategy & Leadership. Vol. 27. Jan-Feb. USA.

Ackoff, R. (1998). *Planificación de la empresa del futuro*. México, D.F. Ed. Limusa.

Afuah Allan, 1999. "La dinámica de la innovación organizacional". El nuevo concepto para lograr ventajas competitivas y rentabilidad". Ed. Oxford University Press. México, D. F.

Alvarez Torres Martín G., 1998. "Manual de competitividad". Ed. Panorama México, D. F.

Ansoff H.I. (1998). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. México, D.F., México, Ed. Pearson Addison Wesley Longman.

Argüelles, Antonio y Gómez, Mandujano, José A. 1994. "La competitividad de la industria mexicana frente a la competencia internacional". Ed. NAFIN-UNAM. México, D.F.

Barney, B. Jay, 1995, " Looking inside of competitive advantage". Academy of Management Executive. Vol.9 No.4

Bates A. Kimberly, 1995. " Innovation history and competitive advantage: a resource-based view analysis of manufacturing technology innovations". Academy Management. Best Papers Proceedings Canada.

Caligiuri, Linda K, Paula, 1998. "Increasing global competitiveness through effective people management". Journal World Business. USA.

Castresana, José I. y Blanco, Adolfo, 1990, "El directivo impulsor de la innovación". Ed. Marcombo. Serie Productica. Madrid, España.

Clark John and Guy Ken, 1998. "Innovation and competitiveness: a review". Technology Analysis& Strategic Management". Vol. 10. September.

Coriat, Benjamín, 1998, "Los desafíos de la competitividad". Ed. EUDEBA. Buenos Aires, Argentina.

Corona, Treviño, Leonel, (compilador), 1997. "Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas". Ed. UNAM. México, D.F.

Corona, Treviño, Leonel, (compilador), 1997. "Cien empresas innovadoras" Ed. Corona, Treviño Leonel,(compilador), 1997. "Pequeña y mediana empresa: del diagnóstico a las políticas". Ed. UNAM. México, D.F.

Corona, Treviño, Leonel, 1996. "Perfil de cien empresas innovadoras". Aportes, Revista de la Facultad de Economía de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Año 1, Núm. 1. Abril.

Day V. David, Lord G. Robert, 1988. "Executive leadership and organizational performance: suggestions for a new theory and methodology". Journal of Management. Vol.14. No.3. September.

Domínguez Villalobos Lilia y Brown Grossman Flor, 1998." Transición hacia tecnologías flexibles y competitividad internacional en la industria mexicana". Ed. Miguel Ángel Porrúa y UNAM. México, D.F.

Drucker, Peter, 1988. "La innovación y el empresario innovador: la práctica y los principios". Ed. Hermes. México, D.F.

Esser Klaus, Hillebrand Wolfgang, Messer Dirk, Meyer-Stamer Jörg, 1996. "Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política. Revista de la CEPAL, No. 59. Santiago de Chile.

Freeman, Christopher, 1975. "La teoría económica de la innovación industrial". Ed. Alianza Editorial. Madrid, España

Gómez C. G. (1996). *Planeación y organización de empresas*. México, D.F., México, Ed. Mc Graw Hill 8a. Edición.

Hamel, Gary and Prahalad C.K., 1985. "Do you really have a global strategy?". Harvard Business Review. July-August.

Hamel, Gary and Prahalad C.K., 1989. "Strategic intent". Harvard Business Review. May-June.

Heredia González Armando, 2000. "El cambio tecnológico en el contexto de las micro, pequeñas y medianas empresas". Revista Notas. No. 10. INEGI. México, D.F.

Heredia González Armando y Hernández Girón José de la Paz, 2000. "Impacto de la innovación en el contexto empresarial". Revista Avances en Ciencia y Tecnología. Vol. 6. Mayo-Diciembre. CIIDIR-IPN Oaxaca. México, D.F.

Hernández, Laos, Enrique, 1985. "La productividad y el desarrollo industrial en México". Ed. F.C.E. México, D.F.

Katz, M., Jorge, 1990. "Las innovaciones tecnológicas internas y la ventaja comparativa dinámica. Nuevas reflexiones sobre un programa comparativo de estudios de casos". En Teitel, Simón y Westphal, Larry E. "Cambio tecnológico y desarrollo industrial". Ed. FCE. México, D.F.

Kim, Chan W. y Mauborgne Renée 2000. "Innovación del valor. Lógica estratégica para un alto crecimiento de la empresa". En Harvard Business Review "Creatividad e Innovación". Ed. Deusto. España.

Kotter John P. 1990. "What leaders really do". Ed. Harvard Business Review. May-June. USA.

Leavy Brian, 1999. " Organization and competitiveness toward a new perspective". Journal of General Management . Vol. 24 Number 3. Spring.

Lengnick-Hall, Cynthia A. 1992. "Innovation and competitive advantage: What we know and what we need to learn". Journal of Management. Vol. 18. No. 2. USA.

López Delgadillo Jaime, 1996. "La Industria del Calzado de Jalisco: Una revisión de su competitividad". Revista Carta Económica Regional" núm. 51, Universidad de Guadalajara. Noviembre – Diciembre. México, D.F.

Loyola, Antonio J. y Schettino, Macario. 1994. "Estrategia empresarial en una economía global". Ed. ITESM-Iberoamericana. México, D.F.

Llano Miguel Ángel y León Miguel, 1997. "Factores competitivos de las empresas Manufactureras en diferentes países y sectores". El Financiero. Sección Análisis. 20 de marzo y 3 de abril de 1997. México, D. F.

Micheli Jordy, 1997. "Encuesta de manufactura. Competitividad en las plantas". Revista Manufactura. CONACYT. México, D. F.

Micheli, Jordy, 1993. "La fusión tecnológica: un nuevo principio competitivo". Tecnoindustria. Una revista para la modernización tecnológica de la empresa. No. 12. Octubre-Noviembre. CONACYT.

Micheli, Jordy, 1993. "Tecnología y modernización económica". Ed. UAM-X. México, D.F.

Mintzberg, Henry, 1993. "La organización innovadora". En el libro "El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos". Mintzberg, Henry y Brian, Quinn, James. Ed. Prentice Hall. Segunda edición. México, D.F.

Müller Geraldo, 1995. " El calidoscopio de la competitividad". Revista de la CEPAL No. 58. Agosto. Santiago de Chile.

Nonaka Ikujiro, Takeuchi Hirotaka, 1999. "La organización creadora de Conocimiento. Como las compañías

japonesas crean la dinámica de la innovación”. Ed. Oxford University Press. México, D. F.

Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), 1995. “Las pequeñas y medianas empresas. Tecnología y competitividad”. Ed. Mundi-prensa. Madrid, España.

Peres Wilson, 1994. “Políticas de competitividad”. Ed. Revista de la CEPAL No. 53.

Pfeffer, Jeffrey, 1996. “Ventaja competitiva a través de la gente. Cómo desencadenar el poder de la fuerza de trabajo”. Ed. CECOSA. México, D.F.

Prahalad, C.K. y Hamel Gary, 1990. “The core competence of the corporation”. Harvard Business Review. May-June.

Porter, Michael E. 1998. “The Adam Smith address: location, clusters, and new microeconomics of competition”. Business Economics. Vol. 33. No. 1. January. USA.

Porter, Michael, 1998.” Cluster and the new economics of competition”. Harvard Business Review. November-December.

Porter, Michael E., 1996. “What is Strategy?”. Ed. Harvard Business Review. November-December. En Porter, Michael, E., 1998. “On competition”. Ed. Harvard Business Review Book. USA.

Porter, Michael E., 1979. “How competitive forces strategy”. Ed. Harvard Business Review. March April. En Porter, Michael, E., 1998. “On competition”. Ed. Harvard Business Review Book. USA.

Porter, Michael E., and Millar E. Victor, 1985. “How information gives you competitive advantage”. Ed. Harvard Business Review. July-August. En Porter, Michael, E., 1998. “On competition”. Ed. Harvard Business Review Book. USA.

Porter, E. Michael, 1990. “The competitive advantage of nations”. Ed. Harvard Business Review. March-April. En Porter, Michael, E., 1998. “On competition”. Ed. Harvard Business Review Book.USA.

Porter, E. Michael, 1985. "Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia". Ed. CECSA. México, D.F.

Porter, E. Michael, 1996. "Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior". Ed. CECSA. México, D.F. 9° reimpresión.

Ramírez, J. Carlos y Kurt Unger, 1997. "México's National Innovation System in the 1990's : Overview and sectoral effects". Documento de Trabajo, No. 72 División de Economía. CIDE. México, D:F.

Ramírez, Padilla David N. y Cabello Garza Mario A., 1997. "Empresas competitivas. Una estrategia de cambio para el éxito". Ed. Mc Graw Hill. México, D. F.

Rodríguez V. J. (2000). *Administración con enfoque estratégico*. México, D.F., México, Ed. Trillas.

Rodríguez V. J. (2001). *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México, D.F., México, Ed. ECAFSA-THOMMPSON LEARNINIG.

Rosenberg, Natan (compilador), 1979. "Economía del cambio tecnológico". Ed. FCE. México, D.F.

Rosales, Osvaldo, 1991. "Competitividad y cambio tecnológico". Revista Interamericana de Planificación (SIAP). Vol. XXIV. No. 96. Octubre-Diciembre. Santiago de Chile.

Rosales, Osvaldo, 1990. "Competitividad, productividad e inserción externa de América Latina". De. Revista de Comercio Exterior. Vol. 40. Núm. 8. Agosto. México, D.F.

Rosales, Osvaldo, 1994 "Política industrial y fomento de la competitividad". Ed. Revista de la CEPAL no. 53.

Ruiz, Durán, Clemente., 1995. "Economía de la pequeña empresa. Hacia una economía de redes como alternativa empresarial para el desarrollo". Ed. Ariel Divulgación, México, D.F.

Ruiz Durán, Clemente y Kagami, Mitsuhiro, 1993." Potencial tecnológico de la micro y pequeña empresa en México". Ed. Nacional Financiera. Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa No. 5. México, D. F.

Schumpeter, Joseph, A. 1997. "Teoría del desenvolvimiento económico. Una investigación sobre ganancias, capital, crédito, interés y ciclo económico". Ed. F.C.E. México D.F.

Serralde, Alejandro, 1997. "Hacia una conciencia de competitividad". Noviembre. Management Today en español.

Stoubaugh, Robert, 1988. "Innovation and Competition. The global Management of Petrochemical Products". Harvard Business School Press. U.S.A.

Vence, Deza, Xavier, 1995. "Economía de la innovación y del cambio tecnológico". Ed. Siglo XXI. Madrid, España.

### 9. Actividades propuestas.

Unidad	Actividad
<p style="text-align: center;">I</p> <p>Se analiza el contexto en la que se encuentra la empresa utilizando algunas técnicas para determinar los posibles escenarios, también se conceptualiza el concepto de competitividad y la manera en que se clasifica.</p>	<p>Control de lecturas en forma individual. Realizar de manera individual, una investigación documental sobre los posibles diferentes escenarios de las empresas. Realizar un ensayo y discusión de manera individual, sobre la evolución de la evolución de la competitividad considerando su entorno cambiante.</p> <p>(Tiempo estimado: 10 horas).</p>
<p style="text-align: center;">II</p> <p>Se realizará una análisis de los recursos con los que cuenta la empresa para determinar sus capacidades para competir (análisis del negocio). Por otra parte, se realizarán las matrices estratégicas de las cuales se determinará el perfil estratégico de la empresa y sus posibilidades de competir en el entorno (análisis corporativo).</p>	<p>Organizar a los maestrantes en equipos de trabajo para realizar un análisis de los recursos con los que cuenta la empresa para competir así como, elaborar sus matrices de competencia lo que permitirá definir su perfil estratégico y su capacidad de competencia.</p> <p>(Tiempo estimado: 10 horas)</p>

<p style="text-align: center;">III</p> <p>Se realizará un análisis de la competencia considerando el estudio de los competidores y la segmentación del mercado a través de la oferta o la demanda, así como la determinación de los objetivos futuros y recursos de la competencia.</p>	<p>Control de lecturas en forma individual. Realizar un ensayo de manera individual, sobre el análisis de la competencia.</p> <p>(Tiempo estimado: 15 horas)</p>
<p style="text-align: center;">IV</p> <p>Establecer si los factores eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente aunado a las habilidades distintivas y recursos son los que generan las ventajas competitivas en las empresas. Asimismo, determinar cuáles son los factores que afectan la durabilidad de las ventajas competitiva.</p>	<p>Proporcione un ejemplo de una compañía que haya sostenido su ventaja competitiva durante más de 10 años. Identifique la fuente de ventaja competitiva y elabore una descripción de porque ha permanecido tanto tiempo.</p> <p>(Tiempo estimado: 10 horas)</p>
<p style="text-align: center;">V</p> <p>Se examina el concepto de estrategia competitiva considerando que ésta engloba las acciones defensivas y ofensivas de una empresa para posicionarse en una situación defendible dentro de la industria.</p>	<p>A través de un ensayo la situación de una empresa que haya cambiado su estrategia, identifique si este cambio fue producto de una planeación formal o de una respuesta emergente a acontecimientos no previstos ocurridos en el ambiente de la firma.</p> <p>(Tiempo estimado: 15 horas)</p>
<p style="text-align: center;">VI</p> <p>Se analiza cada una de las partes que integran la cadena de valor de las empresas pues a partir de ésta que las empresas están generando valor lo que les permite competir en su entorno. Por otro lado, se analiza la manera en que se logra una capacidad superior mediante la satisfacción de las necesidades de los clientes en el momento que ellos lo deseen siempre y cuando no se afecte la rentabilidad de largo plazo.</p>	<p>Realizar un trabajo en equipo, en donde se analice la cadena de valor de una empresa que sea de un desempeño superior y se describa la manera de satisfacer las necesidades de sus clientes.</p> <p>(Tiempo estimado: 20 horas)</p>
<p style="text-align: center;">VII</p> <p>Se analiza la manera en que la se ha estado implementando la estrategia competitiva global y la generación de beneficios para las empresas que la adoptan.</p>	<p>Analice el caso de una compañía multinacional que en años recientes haya cambiado su estrategia de multidoméstica, internacional o global en una alternativa transnacional. Desarrolle con sus propias palabras las razones del cambio y los posibles problemas mientras trata de modificar su orientación estratégica.</p> <p>(Tiempo estimado: 20 horas)</p>

**10. Nombre y firma del catedrático responsable.**

Armando Heredia González