

Administración Estratégica Diplomatura en Ciencias Sociales

Año: 2005

Área: Administración

Curso: Administración Estratégica

Carga horaria semanal: 5 horas

Créditos: 10

Núcleo: Básico Electivo

Docente: Prof. Rodolfo Fernández Ziegler

Tipo de asignatura: teorico-practica

Modalidad de dictado: presencial

Propuesta del Curso

Sobre la base del Pensamiento Sistémico y Complejo, comunicar el concepto de la Acción Gerencial Integral establecido con filosofías de Management avanzadas, tal que proporcionen al Alumno un amplio concepto de Negocio, detección de Escenarios y reglas de decisión que acorten el proceso de selección de oportunidades atractivas.

Objetivos Generales

- 1.- Conocer los fundamentos teóricos y conceptuales del proceso integral de Planificación Estratégica.
- 2.- Adquirir las habilidades técnicas para la modelización de una política integral y sistema de medición de la gestión empresarial.

Objetivos Particulares

- 1.- Aplicar el juicio crítico tal que permita desaprender para aprehender nuevas herramientas de gestión.
- 2.- Conocer y modelizar la técnica de diseño de las cadenas de valor.
- 3.- Incorporar la metodología correspondiente al diagnóstico del proceso genérico del planeamiento estratégico.
- 4.- Releva y diseñar un Plan Estratégico soportado por un plan concreto de acción y la asignación de recursos.

Temática

El desarrollo de los conceptos se realiza sobre la base de la interrelación e iteración de herramientas gestionales, apoyado con una fuerte descripción y ejemplificación práctica del ambiente real de negocios. Por ello para un adecuado aprovechamiento de la materia, se requieren conocimientos previos de *administración, contabilidad, costos, finanzas, marketing y producción.*

Durante la primera parte de la materia se presenta un estado de situación de la profesión y los aportes realizados por las distintas disciplinas para arribar a un concepto envolvente superior. Posteriormente se profundizan y desarrollan los elementos integradores de la conformación de la demanda (Clientes) y de la oferta (Organizaciones), tendientes a ser incorporados en

un escenario estratégico. El estudio culmina con la presentación de las capacidades requeridas por los recursos humanos para accionar los procesos sobre la base de la cadena de valor específica para cada negocio.

Esta asignatura habilita para una mejor comprensión de los temas vinculados con la Dirección Estratégica de las organizaciones, el cómo y el por qué de las interrelaciones de las variables, el establecimiento de objetivos de largo, mediano y corto plazo, más la selección de indicadores e inductores de gestión intragerencia e intergerencia.

Temario

Teoría del Caos. Líneas del Pensamiento. Pensamiento Sistémico. Modelo del Proceso de Planeamiento Estratégico Integrado. Conceptos esenciales en aprendizaje empresarial. Propósito Estratégico. Directrices Estratégicas. Construcción lado Demanda y Oferta incremental. Definición Estratégica de Mercados y construcción de Ventajas Competitivas sustentables y sostenibles. Configuración Organizacional y Cultura. Herramientas de Diagnóstico Estratégico. Arquitectura de Macro Cadenas de Valor. Definición de Mercados. F.O.D.A. Alternativas estratégicas de Ingreso a Mercados domésticos e internacionales. Ciclo de vida doméstico e internacional de los bienes. Portafolio de bienes. Mosaico Estratégico Competitivo. Marketing Simbólico y de Servicios. Marketing de Retención y Adquisición. Red Dinámica de Variables. Sociedad del Conocimiento. Organización Neuronal. Formulación e Implementación de Estrategias Exitosas. Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).

Bibliografía Obligatoria

CARLOS GRECO (2001), *Dirección Estratégica*, U.N.Q.

Forma de Evaluación

La misma se sustenta en tres aspectos: a) Se tomará en cuenta la asistencia y participación en clase; b) Dos exámenes parciales y c) Resolución y exposición de un caso práctico grupal, integrador de la materia. Para la aprobación de la materia se requerirá un mínimo de 4 (cuatro) puntos de nota final, la cual se encuentra compuesta en un 40% de parte teórica y 60% de práctica. De corresponder y sujeto a entera discrecionalidad del docente, se realizará un examen integrador final adicional.

Breve Curriculum Vitae del Docente

Contador público (FCE-UBA). Maestría en Gestión de las Telecomunicaciones (Universidad de San Andrés- Instituto Tecnológico de Buenos Aires). Profesor Adjunto Concursado de la Universidad Nacional de Quilmes y de la Universidad Virtual de Quilmes. Docente, Tutor y Consultor del Programa de Incubación de Empresas (GCBA). Docente del Programa Business para Gerentes (Telecom Argentina). Presentó Ponencias en Congreso Nacional de Negocio & Diseño 2003 y Congreso Internacional de Calidad 1997. Escritor de la Carpeta de Trabajo de Planificación y Control de Gestión (UVQ) y Presupuestación y Control de Gestión (UVQ). Escritor de varios artículos sobre Planeamiento Estratégico para tres revistas especializadas.

Creador, Conferencista, Escritor y Disertante de videos de capacitación sobre Planeamiento Estratégico y Balanced Scorecard. Creador, Implementador y Gerenciamiento de un Nuevo Proceso de Planeamiento Estratégico y de una metodología de despliegue del Balanced Scorecard. Creador de un modelo de Mapa Perceptual sobre Posicionamiento en la Mente del Cliente y de un modelo macro económico analítico. Creador, implementador y gestión de un Programa de Transferencia de Tecnología hacia la sociedad para el GCBA. Creador del Programa de Capacitación Incuba (GCBA).

Posee una significativa experiencia Gerencial en las áreas de Planeamiento Estratégico, Satisfacción del Cliente, Administración, Finanzas, Presupuestos y Control de Gestión, Logística de Aprovisionamiento y Auditoria Externa. Recibió los siguientes Premios de Calidad: Gerenciamiento de Calidad Total, Mejora continua de Procesos, Innovación de procesos y Atención al Cliente.

Trayectoria Gerencial: Actualmente es Consultor de Naciones Unidas para el Gobierno de la Ciudad de Bs. As. dentro del Programa Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Consultor de Negocios y Estrategias en Empresas Privadas y Consultor en Incubación de Empresas. Actuó como Gerente en el Grupo Telecom Argentina, Noise Group, Sorin Biomédica (Grupo Fiat), Harris Corporation y Reig, Vazquez Ger & Asociados.

Horario de Consultas: Martes y Viernes de 14 a 15 hs.

Compilación Referencias Bibliográficas

1. SENGE, Peter M. (1990), *La Quinta Disciplina*, Gránica, Barcelona.
2. SALLENAVE, Jean-Paul (1990), *Gerencia y Planeación Estratégica*, Norma S.A., Colombia.
3. ACKOFF, Rusell (1983), *Planificación de la Empresa del Futuro*, Limusa, Mexico.
4. AMAT, Joan (1998), *Control de Gestión*, Gestión 2000, España.
5. TROUT, Jack (1996), *El nuevo Posicionamiento*, McGraw-Hill, España.
6. WILENSKY, Alberto (1994), *Marketing Estratégico*, Norma S.A., Colombia.
7. GRONROOS, Christian (1994), *Marketing y gestión de servicios*, Díaz de Santos, Madrid.
8. DEMING, Edwards (1992), *Calidad, productividad y competitividad*, Dos Santos, Madrid.
9. KAPLAN Y NORTON, (1997), *The Balanced Scorecard*, Ediciones gestión 2000, Barcelona.
10. FUNDACIÓN PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD (1996), *Bases del Premio Nacional a la Calidad*, De luca, Bs. As.

Prof. Rodolfo Fernández Ziegler

Normas del Curso y Cronograma del Cuatrimestre

El dictado de la cursada prevé dos exámenes parciales teóricos y la presentación en clase de un trabajo práctico integrador de la materia. Una vez conformada la nota general del Alumno, el Docente evaluará en casos excepcionales la toma de un tercer parcial integral teórico.

A.- Exámenes Parciales Teóricos

La aprobación de ambos parciales garantiza haber alcanzado el 40% de la nota final. El cuestionario de los exámenes se realizará sobre la bibliografía obligatoria (***Dirección Estratégica*** – Carlos Greco - El libro está disponible en Casa Nº 1) y los conceptos expuestos en clase por el Docente. El primer parcial abarcará los dos primeros capítulos del libro y el segundo, sus dos último capítulos.

B.- Presentación Trabajo Práctico Integrador

La aprobación del trabajo práctico garantiza haber alcanzado el 60% de la nota final. Los Alumnos deberán ir actualizando y cumplimentando el Trabajo Práctico, según el grado de avance de los temas expuestos en clase. Una vez finalizado el trabajo final, el Grupo conformado por los Alumnos, expondrá el mismo en clase. La exposición no podrá exceder los 45 minutos. La nota del Práctico surgirá de la evaluación del trabajo, su exposición y defensa en clase.

En oportunidad de cada parcial teórico, los grupos deberán entregar una carpeta impresa con toda la información que hayan cumplimentado sobre el Trabajo Práctico para su corrección.

El trabajo final deberá ser entregado en medio impreso y digital, vía mail en formato word a la casilla de correo del Docente (rfziegler@unq.edu.ar).

C.- Cronograma

Primer Parcial Teórico: **29 de Abril**

Segundo Parcial Teórico: **10 de Junio**

Exposición de Trabajos Prácticos: **del 14 al 28 de Junio**

Notas Preliminares: **1 de Julio**

Examen Integral y Notas Finales: **5 de Julio**



Administración Estratégica **Trabajo Práctico**

A.- Objetivo

Delinear el Escenario más probable donde se desempeñará la Empresa seleccionada.

B.- Alcance

Los grupos deberán realizar un programa de búsqueda de información genérica sobre aspectos particulares de la Empresa y su Contexto. Para ello deberán focalizarse en los puntos solicitados en el despliegue, según la metodología expuesta.

D.- Dedicación

El docente se encontrará una hora a disposición de los grupos todos los días asignados antes de la cursada. Lo expuesto implica asimismo que el docente se encontrará a disposición de los alumnos vía mail, para evacuar cualquier consulta adicional.

E.- Despliegue

En esta oportunidad, les hago entrega de las consignas para desarrollar la primera etapa del trabajo práctico:

E.1.- Etapa II - Relevamiento de Información Estratégica para el Diagnóstico

1. Visión y Misión de la Empresa
2. Descripción de la Empresa
3. Accionistas
4. Organigrama
5. Estructura Económica - Financiera (Balances comparados)
6. Características del Servicio o Producto ofrecido
7. Definición del Negocio
8. Factores claves de éxito a mediano plazo
9. Objetivos impuestos a corto y mediano plazo
10. Obstáculos externos e internos que frenan su crecimiento
11. Servicios complementarios o sustitutos
12. Demanda y Porcentaje del Mercado conquistado
13. Posicionamiento
14. Segmentación del Mercado
15. Competidores directos e indirectos actuales
16. Imagen percibida por sus Clientes (Basada en encuestas)

E.2.- Etapa II - Conformación de Escenario

E.2.1- Análisis Sistémico y Visión del Portafolio

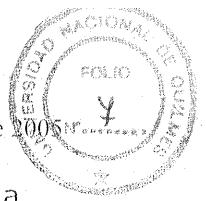
1. Gráficos de la Rueda Operativa y Motor de Crecimiento
2. Gráficos del Organigrama Formal y Sistémico
3. Gráfico de la Matriz de Empresa (Visión - Acción)
4. Gráfico de Cadena de Valor
5. Gráfico de Integración o Empresa Extendida
6. Fortalezas y Debilidades
7. Aplicación de Leyes Sistémicas sobre problemas principales
8. Demanda actual del mercado
9. Gráfico del Ciclo de Vida de Productos y Servicio
10. Barreras de Salida de la Empresa
11. Información sobre Satisfacción de los Clientes
12. Estrategias de Marketing y Comunicación utilizadas

E.2.2.- Análisis del Contexto y Visión del Negocio

1. Oportunidades y Amenazas
2. Escenario más probable de desarrollo
3. Existencia de Nuevas Tecnologías
4. Existencia de Nuevos Negocios o Mercados
5. Existencia de Nuevos Productos o Servicios
6. Demanda potencial de nuevos productos o servicios
7. Gráfico de Cadena de Valor percibida por los Clientes
8. Gráfico Lado Oferta
9. Barreras de Entrada de la Competencia
10. Marco Económico donde se desarrolla la empresa

F.- Metodología

- 1) El trabajo se realizará en forma grupal (no menos de cuatro, ni más de seis personas). Una vez tomada esta decisión les pido que habiliten un solo canal de información por grupo (casilla de correo electrónico), y me envíen un mail dándome aviso al respecto, mencionando el nombre asignado al grupo y la lista de integrantes. Se recomienda para la formación de grupos que se unan las personas que cursan la misma carrera o que denoten preferencias por determinadas industrias en particular.
- 2) Seleccionar una organización como objeto de estudio. Es muy importante, al momento de decidir esta elección, que se trate de una organización sobre la cual haya información disponible, pública o privada. En este sentido, se pueden seguir dos caminos alternativos para seleccionar la organización. El primero consiste en tomar una entidad, privada o pública, con o sin fines de lucro, sobre la cual haya profusa información pública (escrita, publicada en libros, revistas, diarios o en sitios de Internet, propios o de terceros). El otro camino alternativo consiste en seleccionar una entidad pequeña o mediana, que tenga la característica de permitirle el acceso al interesado. En este caso es muy importante el buen diálogo con la gerencia o dirección, para así tener



acceso a datos fundamentales referidos a la estrategia organizacional. La empresa puede ser aquella en la que se desempeñan laboralmente. También resulta conveniente que exista información sobre la industria en que se desempeña la organización (cámaras industriales, INDEC, Secretaría de Industria, revistas especializadas, etc.). Sería interesante que, como el trabajo práctico final será un documento de absoluta aplicación en la práctica, seleccionen alguna organización que puedan beneficiar con la entrega de vuestro trabajo.

- 3) Una vez seleccionada la organización, definir el negocio, plantear y redactar cada punto detallado en el Despliegue. Los grupos encontrarán información incompleta, la cual deberá ser perfeccionada mediante la búsqueda de información estratégica adicional.
- 4) Describir y analizar los segmentos de la industria que conforman el ambiente general (demográfico, económico, político, legal, sociocultural, tecnológico y global), como así también los factores relacionados con el nuevo entorno competitivo (Globalización y Nuevas Tecnologías) que afectan o afectarán a la organización.

G.- Plazo

El plazo de entrega del material impreso de esta primera etapa del Trabajo Práctico, se producirá el día asignado al primer parcial teórico. No se aceptarán entregas que excedan dicho plazo.

H.- Criterios de Evaluación:

La nota final surgirá de una ponderación que valorará los siguientes puntos:

- *Riqueza de contenidos.* Se valora el grado de alcance y la profundidad descriptiva de los aspectos correspondientes a cada consigna. La omisión de contenidos fundamentales juega en contra.
- *Fundamentación.* Resulta vital que todo análisis descriptivo se complemente con una fundamentación válida. Por ejemplo, carece de validez decir solamente "la habilidad distintiva de "X" proviene de la innovación" sin dar mayores fundamentos (como por ejemplo "recientemente lanzó al mercado el producto "Y" que, a diferencia de los existentes, se caracteriza por poseer tal o cual propiedad").
- *Comprensión de los temas vistos en clase.* Se valora el grado de comprensión de los temas que se deduzca del Trabajo Práctico. En el mismo sentido, los errores conceptuales juegan en contra.
- *Claridad y orden en la exposición.* En este sentido, les aconsejo que sean esquemáticos en sus presentaciones. Esto es, que sigan el orden de las consignas y que dentro de cada una de ellas también subdividan la exposición de acuerdo a los temas y factores a analizar, evitando lo que podríamos denominar "mescolanzas".

Prof. Rodolfo Fernández Ziegler