

Administración Estratégica **Diplomatura en Ciencias Sociales**

Año: 2008

Área: Administración

Curso: Administración Estratégica

Carga horaria semanal: 5 horas

Créditos: 10

Núcleo: Básico Electivo

Docente: Prof. Rodolfo Fernández Ziegler

Tipo de asignatura: teórico-práctica

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

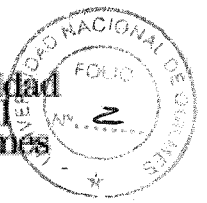
- 1.-** Conocer los fundamentos teóricos y conceptuales del proceso integral de Planificación Estratégica.
- 2.-** Adquirir las habilidades técnicas para la modelización de directrices estratégicas, cimentadas por un sistema de medición de la gestión empresarial de largo plazo.

Objetivos Particulares

1. Relevar y diseñar una metodología para efectuar un diagnóstico estratégico
2. Conocer y modelizar la técnica de diseño de formulación y definición de directrices estratégicas
3. Aplicar el juicio crítico para aprehender nuevas herramientas de gestión
4. Incorporar la metodología correspondiente a la implementación y monitoreo de la acción estratégica

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 sugiere poseer 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.

Contenidos esquemáticos básicos

Modelo del Proceso de Planeamiento Estratégico Integrado. Tipos de planeamiento: operativo, táctico y estratégico. Modelo de negocio. Líneas del Pensamiento. La globalización y su influencia en las organizaciones. La Teoría del Caos. Pensamiento Sistémico. Propósito Estratégico. Directrices Estratégicas. Visión, misión, metas, objetivos mayores y menores específicos. La competitividad. Metas de todos los administradores: Supervivencia, crecimiento y utilidad. Ciclo de vida empresarial: idea, pre incubación, incubación, post incubación, tamaño crítico. Modelos institucionales y Estructura Organizacional. Cultura Organizacional. Organigrama formal y sistémico. Construcción lado Demanda y Oferta incremental. Tipología de mercados. Construcción de Ventajas Competitivas hard y soft, sustentables y sostenibles. Herramientas de Diagnóstico Estratégico. Identificación de las variables clave o de ajuste por área funcional. Evaluación del crecimiento. Análisis del portafolio. Ciclo de vida de productos. Características de las operaciones industriales y de servicios. Diferencias. Marketing Simbólico y Marketing de servicios. Modelos de atención a clientes. Arquitectura de Macro Cadenas de Valor. Paradojas y nuevos embates de macro cadenas de valor. Análisis de los Factores Ambientales interno y del entorno. Core Business y Core Competences. Apalancamiento de ventajas competitivas. F.O.D.A. La noción de escenarios. Alternativas estratégicas de Ingreso a Mercados domésticos e internacionales. Ciclo de vida internacional de los bienes. Portafolio de bienes. Mosaico Estratégico Competitivo. Administración de la Eficacia, eficiencia y Productividad. Sistema de calidad total. Downsizing. Reingeniería. Leverage by out. Marketing de Retención y Adquisición. Red Dinámica de Variables. Formulación e Implementación de Estrategias Exitosas. Naturaleza y Jerarquía de los objetivos. Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard). Administración por Objetivos. Gestión estratégica. Contenidos y práctica de gestión. Mapa de Perfiles y de desempeño. Toma de decisiones. Recolección de datos. Interpretación y formulación de opciones alternativas. Control y evaluación. Ética y valores empresariales. Responsabilidad Social Empresaria. Dirección, Liderazgo y Negociación basada en el Comercio justo.

Contenido Temático de la materia



Unidad 1 - Modelo de Planeamiento

- 1.1. Modelo del macro proceso
 - 1.1.1. Componentes del modelo
 - 1.1.2. Niveles de Estrategias
 - 1.1.3. Responsabilidades directivas
- 1.2. Exploración de la Oferta
 - 1.2.1. Macro cadena de valor
 - 1.2.2. Tipología de estructuras
 - 1.2.3. Organigrama sistémico
- 1.3. Exploración de la demanda
 - 1.3.1. Tipología de mercados
 - 1.3.2. Tipología de marketing
 - 1.3.3. Corazón del negocio
 - 1.3.4. Modelos de atención

Unidad 2 - Diagnóstico Estratégico

- 2.1. Factores ambientales externos
 - 2.1.1. Factores disgregadores y tendencias
 - 2.1.2. Función de la demanda
 - 2.1.3. Fuerzas competitivas
- 2.2. Factores ambientales internos
 - 2.2.1. Trilogía de las Ventajas competitivas
 - 2.2.2. Core Business
 - 2.2.3. Core Competences
- 2.3. Conformación del escenario
 - 2.3.1. Factores claves de éxito
 - 2.3.2. Análisis FODA
 - 2.3.3. Teatro de operaciones

Unidad 3 - Formulación Estratégica

- 3.1. Estrategia de negocio
 - 3.1.1. Evaluación del crecimiento
 - 3.1.2. Evaluación del portafolio
 - 3.1.3. Mosaico estratégico competitivo
- 3.2. Estrategia corporativa
 - 3.2.1. Participación societaria
 - 3.2.2. Dimensionamiento estructural
 - 3.2.3. Benchmarking
 - 3.2.4. Alianzas Estratégicas
- 3.3. Estrategia Global
 - 3.3.1. Etapas del Comercio Internacional
 - 3.3.2. Combinaciones societarias
 - 3.3.3. Selección de metodologías



3.4. Directrices estratégicas

- 3.4.1. Selección etapas de desarrollo
- 3.4.2. Selección camino crítico
- 3.4.3. Arquitectura macro cadena de valor

Unidad 4 - Gestión Estratégica

4.1. Cuadro de mando integral

- 4.1.1. Perspectivas
- 4.1.2. Esquema básico del despliegue
- 4.1.3. Inductores e indicadores
- 4.1.4. Integración y balanceo

4.2. Dirección del cambio estratégico

- 4.2.1. Gestión de Recursos Humanos
- 4.2.3. Responsabilidad Social Empresaria
- 4.2.4. Comercio Justo

Bibliografía Obligatoria

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

Forma de Evaluación

La misma se sustenta en tres aspectos, según el Régimen de estudios de la Universidad: a) Se tomará en cuenta la asistencia superior al 75 % en las clases presenciales 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. Los alumnos que obtuvieron un mínimo de 4 puntos en cada una de las instancias parciales de evaluación y no hubieran aprobado el examen integrador o hubieran estado ausentes en el mismo, deberán rendir un nuevo examen integrador que se administrará en un lapso que no superará el cierre de actas del siguiente cuatrimestre.

Breve Currículum 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 e Investigador de la Universidad Nacional de Quilmes y de la Universidad Virtual de Quilmes. Asesor del Gabinete en Planeamiento Estratégico de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. Consultor de Programa Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), Consultor de Negocios y Estrategias en Empresas Privadas. Docente y Coach del Programa de Incubación de Empresas (GCBA). Actuó como Gerente en el Grupo Telecom Argentina, Noise Group, Sorin Biomédica (Grupo Fiat), Harris Corporation y como auditor externo en Reig, Vazquez Ger & Asociados.

Creador, Conferencista, Escritor y Disertante sobre el Nuevo Proceso de Planeamiento Estratégico, de una metodología de despliegue del Balanced Scorecard, Programa de Incubación de empresas, marketing de servicios y Responsabilidad Social Empresaria.



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 Auditoría Externa. Recibió los siguientes Premios de Calidad: Gerenciamiento de Calidad Total, Mejora continua de Procesos, Innovación de procesos y Atención al Cliente.

Horario de Consultas: Martes y Viernes de 15 a 17 hs.

Compilación Referencias Bibliográficas Complementaria

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*, Diaz 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