



**UNIVERSIDAD CAECE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION**

PROGRAMA DE: <b>ESTRATEGIA COMPETITIVA</b>		
CODIGO DE LA CARRERA <b>117</b>	PLAN DE LA CARRERA <b>06X</b>	CODIGO ASIGNATURA <b>8243/06X</b>
AÑO <b>3º</b>	CUATRIMESTRE <b>1º</b>	VIGENCIA <b>2006</b>
CARRERA: <b>LICENCIATURA EN COMERCIO INTERNACIONAL</b>		
Nº DE RESOLUCIÓN MINISTERIAL <b>1404/06</b>		Nº DE RESOLUCIÓN INTERNA <b>901/05 y 265/06</b>

**OBJETIVOS**

Que los alumnos logren:

- Conocer y comprender que se entiende por estrategia, por pensamiento estratégico y por estrategia competitiva, según el enfoque de los diferentes autores.
- Conocer y comprender las diferentes metodologías aplicadas al análisis estratégico y de la estrategia competitiva, en especial los aportes realizados por Michael Porter.
- Conocer y comprender que se entiende por valor y segmentación estratégica y especialmente como juegan dichos conceptos en el análisis competitivo basado en Costos y en Diferenciación.
- Conocer y comprender que se entiende por ventaja competitiva y por cadena de valor
- Conocer y comprender como se relaciona la ventaja competitiva con la cadena de valor y como ambas se ven afectadas por el contexto macroeconómico local e internacional.
- Conocer y comprender que rol juega el precio como variable estratégico competitiva, en especial en contextos críticos e inflacionario.

**CONTENIDOS MINIMOS**

Introducción al planeamiento: El planeamiento estratégico. Conceptos de presupuestación, planeación y análisis. Prospectiva y preferencia. El concepto de planeamiento en un marco de competencia y cambio. Estrategia competitiva: El análisis F.O.D.A. El desarrollo de la relación producto / mercado. De los modelos del I. Ansoff hasta los esquemas de M. Porter. Las cinco fuerzas competitivas y las estructuras de los sectores económicos. Estrategias genéricas: Barreras de ingreso y de salida. Estrategias genéricas. Diferenciación y Costos. Aplicación al planeamiento comercial. Ventaja competitiva: La cadena de valor. Constelación del valor. Ventaja competitiva y "Core Competencies".

Segmentación y Estrategia Competitiva: Interrelación entre segmentación y estrategias. Las estrategias de enfoque. Ventaja competitiva y globalización: La ventaja competitiva en el marco internacional. De las concepciones Ricardianas hasta los conceptos de Porter y Joffie. El rol de Estado en el nuevo marco competitivo. Modelos de Planeamiento Estratégico: Esquema de análisis estratégico y aplicaciones prácticas.

## **PROGRAMA ANALITICO**

### **1. INTRODUCCION AL PENSAMIENTO ESTRATEGICO**

*Pensamiento Estratégico. Evolución histórica de los sistemas de dirección. La dirección estratégica en la empresa. La importancia de la dirección estratégica. Los componentes de la dirección estratégica. Estructura y estrategia. Objetivos múltiples. Pensamiento estratégico en la empresa. El estilo de planeación. El estilo visionario. El estilo del aprendizaje .*

### **2. PLANEAMIENTO Y PROSPECTIVA**

*Políticas de Negocio : tipos ( propósito, visión y misión ). La misión de la empresa. Prospectiva. El método Delphi. El método de escenarios. Inteligencia estratégica. El planeamiento estratégico. Conceptos de presupuestación, planeación y análisis. El concepto de planeamiento en un marco de competencia y cambio.*

### **3. ESTRATEGIA COMPETITIVA**

*Posicionamiento Competitivo. Uso de matrices en la determinación de estrategias. Apalancamiento estratégico. El análisis F.O.D.A. El desarrollo de la matriz producto/mercado. Principios estratégicos generales. Estrategia corporativa y estrategia de negocios. Significado interno de la estrategia empresarial : coordinación.*

### **4. SEGMENTACION ESTRATEGICA**

*Que es y para que sirve la segmentación estratégica. Concepto de sector económico o industria. Grado de madurez de un sector económico Fuerzas motrices y factores clave de éxito de un sector económico. Como identificar a la competencia.*

### **5. ESTRATEGIA COMPETITIVA Y MODELO DE PORTER**

*Análisis de una industria o sector. Estrategia Competitiva: Las cinco fuerzas competitivas y las estructuras de los sectores económicos. Barreras de ingreso y de salida. Que son Estrategias Genéricas?. Riesgos estratégicos. Bases para el desarrollo estratégico.*

### **6. ESTRATEGIAS GENERICAS**

*Estrategias competitivas sustentables. Modelo de Porter: Diferenciación y Costos Interrelación entre segmentación y estrategias. Las estrategias de enfoque. Posicionamiento a la mitad. Riesgo de las estrategias genéricas. El dilema de la escala y la diversidad. Otros modelos de I. Ansoff hasta los esquemas de M. Porter. La matriz del BCG. Aplicación al planeamiento comercial.*

### **7. VENTAJA COMPETITIVA Y CADENA DE VALOR**

*Valor : que es y como se mide ? Porter vs. Otros Autores. Análisis e Ingeniería de Valor : que es y como se aplica ? La cadena de valor. Constelación del valor. Ventaja competitiva y "Core Competencias". Que es la Cadena de valor ? Componentes de la Cadena de Valor. Cadena de Valor y la Gestión Estratégica de Costos. Porter y el Sistema de Valor.*

## 8. VENTAJA BASADA EN COSTO

*Cadena de valor y Análisis del Costo. Que es ventaja en Costo ? Comportamiento del Costo.. Análisis estratégico del Costo. Competir en base a Costo. Casos de aplicación.*

## 9. VENTAJA BASADA EN DIFERENCIACION

*Cadena de valor y Diferenciación. Que es ventaja en Diferenciación? Exclusividad : que es y como se maneja. Señalamiento. El costo y el valor de la Diferenciación. Análisis estratégico de la Diferenciación . Competir en base a Diferenciación. Casos de aplicación.*

## 10. ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

*El proceso de ingreso o el reposicionamiento. Tácticas defensivas : barreras, represalias e inducción al ataque. Evaluación de las tácticas defensivas. Estrategias defensivas. Desinversión ( retirada estratégica ) . Casos de aplicación*

## 11. ESTRATEGIAS OFENSIVAS

*Ataque al líder de un sector. Condiciones para atacar al líder. Formas de ataque. Alianzas de conveniencia. Impedimentos para atacar al líder. Represalias. Vulnerabilidad del líder. Ataque al líder e impacto sobre la estructura del sector industrial. Casos de aplicación.*

## 12. MODELOS DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

*Modelos de Planeamiento Estratégico: Esquema de análisis estratégico y aplicaciones prácticas. El precio como elemento de la Estrategia Competitiva. Mecanismos de formación de precios : económico y del marketing. Estructuras de competencia. Precios basados en el valor. Estrategias de mercado, precio y beneficio. Guerra de precios. Casos de aplicación : " pricing " estratégico.*

## 13. VENTAJA COMPETITIVA Y GLOBALIZACION

*La ventaja competitiva en el marco internacional. De las concepciones Ricardianas hasta los conceptos de Porter y Joffie. El rol de estado en el nuevo marco competitivo. Casos de aplicación.*

## BIBLIOGRAFÍA

Porter, M. (1982). **Estrategia Competitiva** (Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia ). México: CECSA .

Porter, M. (1988). **Ventaja Competitiva** (Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior ). México:CECSA.

## Revistas :

Se podrá sugerir la lectura de notas extractadas de revistas técnicas de difusión en nuestro medio (por ejemplo: Gestión, Mercado, Apertura, etc.) que serán seleccionadas, anualmente, en función de los contenidos editados, a fin de utilizar la información más actualizada disponible.

### **Información de Internet :**

Como una forma de mantener vigentes los contenidos, la cátedra podrá sugerir la lectura de trabajos publicados de internet (notas y comentarios, publicaciones, newsletters, etc.) , en carácter de información complementaria al material bibliográfico desarrollados sobre cada uno de los temas desarrollados en el curso.

### **BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA**

Alvarez, H. (1999). ***Fundamentos de Dirección Estratégica.*** Córdoba. EDUCOR.

Day, G./ Schoemaker, P./ Gunther, R. (2001). ***Gerencia de Tecnologías Emergentes (Las nuevas tecnologías dan origen a empresas y revolucionan las existentes).*** Buenos Aires: VERGARA.

De Bono, E. (1994). ***Mas allá de la Competencia ( La creación de nuevos valores y objetivos en la empresa )*** . México: Paidós.

Dixit, A. / Nalebuff, B. (1992). ***Pensar Estratégicamente ( Un arma decisiva para los negocios, la política y la vida diaria )*** . Barcelona: Antoni Bosch Editor S.A..

Fernandez, A. / Loíacono, D. (2001). ***Precio y Valor (Claves estratégicas para el éxito).*** Buenos Aires: Ugerman Editor.

James, B. (1987). ***Juegos de Guerra en el Mundo de los Negocios.*** Barcelona: Plaza & Janes.

Kluyver, C. (2001). ***Pensamiento Estratégico (Una perspectiva para los ejecutivos).*** Buenos Aires: Prentice Hall.

Magretta, J. (2001). ***La Administración en la Nueva Economía (Nuevas Perspectivas).*** México: Oxford.

Mintzberg, H / Quinn, J. / Voyer, J. (1993). ***El Proceso Estratégico (Conceptos, Contexto y Casos )*** . México: Prentice Hall Latinoamericana.

Porter, M (1983). ***Cases in Competitive Strategy.*** New York: The Free Press.

Porter, M (1990). ***The Competitive Advantage of Nations.*** New York: The Free Press.

Porter, M (1999). ***Ser Competitivo (Nuevas aportaciones y conclusiones).*** Bilbao: DEUSTO.

Ries, A. / Trout, J. (1986). ***La Guerra de la Mercadotecnia.*** México: Mc Graw Hill.

### **METODOLOGIA**

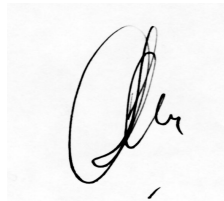
Se desarrollarán clases teóricas y teórico-prácticas, con participación activa y metódica del alumno.

### **APROBACIÓN DEL CURSADO DE LA ASIGNATURA**

- Cumplimiento del 75% de asistencia
- Evaluaciones parciales según lo establecido en la planificación de la materia, presentada en su oportunidad por la cátedra y aprobada por el Departamento.

### **EVALUACIÓN FINAL: REGIMEN DE APROBACIÓN DE LA MATERIA**

La evaluación final consistirá en un examen oral y/o escrito, que comprenda la totalidad de los contenidos, según el programa vigente de la materia.



**ARNOLDO MUHRER**  
Director de Departamento



**MARIANA ORTEGA**  
Secretaria Académica