



UNIVERSIDAD CAECE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION

PROGRAMA DE: ESTRATEGIA COMPETITIVA		
CODIGO DE LA CARRERA 083	PLAN DE LA CARRERA 04H	CODIGO ASIGNATURA 8243/04H
AÑO 3º	CUATRIMESTRE 2º	VIGENCIA 2004
CARRERA: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN HOTELERA		
Nº DE RESOLUCIÓN MINISTERIAL 157/02		Nº DE RESOLUCIÓN INTERNA 762/00 – 107/01 – 533/01 – 99/04

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 Competencias".

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

Libros

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 utilizarán 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.

Informes de Internet

Se enviarán a los alumnos once informes confeccionados por la cátedra (numerados del 1 al 9), conteniendo explicaciones complementarias al material bibliográfico desarrollado, así como notas y comentarios, publicaciones, newsletters, etc. relacionadas con cada tema del programa, en la medida que éstas puedan ser extraídas de internet y traducidas (en caso de estar publicadas originalmente, en otro idioma .

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..

Fernández, 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 & Janés.

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: McGraw Hill.

METODOLOGIA

La metodología de enseñanza adoptada será la considerada mas apta para el objetivo de transmisión de los conocimientos específicos de cada unidad didáctica a desarrollar, y las características particulares de los integrantes del grupo, pudiendo seleccionarse la mejor combinación de entre los siguientes recursos disponibles:

- Clases Teórico Prácticas con explicaciones técnicas a cargo del docente. El método adoptado por el docente esta basado en el modelo de transmisión T-T-T (Dícales lo que les va a decir - Dígaselo - Dícales lo que ya les dijo), para fijación de los conceptos principales, las explicaciones por medio de gráficos y referencias a la experiencia profesional (anécdotas y relatos de experiencias de trabajo).
- Análisis de lecturas recomendadas (Libros y notas de Revistas Técnicas) - con informe por escrito, que conforman los TPI (Trabajos Prácticos Individuales)
- Exposición grupal de contenidos - con informe por escrito, que conforman los TPG (Trabajos Prácticos Grupales), liberando a la iniciativa la determinación de la mejor forma de presentar su investigación, en aspectos tales como: Utilización de medios audiovisuales disponibles (retro proyector, proyector de diapositivas electrónicas, manuales, etc.), orden de exposición, asignación de contenidos, etc. Cada sesión de exposición grupal es seguida por un debate posterior de lo expuesto, con amplia participación de todos los asistentes.
- Reproducción de Video Films didácticos relacionados con contenidos específicos (con o sin informe escrito).
- Para la transmisión de informes y material de lectura se utilizan recursos de internet (en la medida que el material esta disponible en forma electrónica) con el propósito de aplicar un recurso mas acorde con los hábitos de los participantes (educación audio visual y televisiva) y que a la vez, posibilite la actualización más inmediata de los contenidos en la medida que se consiga nueva y/o mejor información referida a cada tema.
- Análisis de casos didácticos - con informe por escrito.
- Asistencia continua remota mediante la utilización de correo electrónico (e-coaching).

EVALUACIÓN: 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.

EVALUACIÓN FINAL: REGIMEN DE APROBACIÓN DE LA MATERIA

La evaluación final con un examen final oral y/o escrito, que comprenda la totalidad de los contenidos estudiados durante el cuatrimestre.



ARNOLDO MUHRER
Director de Departamento



PATRICIA PEROUCH
Secretaria Académica