

Programa resolución 080/2017

(con las modificaciones de la RCA 140/2019 y RCA 089/2021)

1. IDENTIFICACIÓN

Materia: **Dirección estratégica II**

Carrera: Licenciatura en Administración

Plan de estudios: Cincuentenario

Año lectivo: **2023**

2. EQUIPO DOCENTE y COORDINADOR

<i>Apellido</i>	<i>Nombre</i>	<i>Cargo</i>	<i>Curso</i>
Rébori	Alfredo	Titular (Coord.)	Único
Bricker	Alejandro	Asociado	Único
Dupleix	Dolores	JTP	Único

3. CARGA HORARIA

80 horas

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. Ubicación de la Asignatura en el Plan de Estudios

Dirección Estratégica II pertenece al Ciclo Profesional de la carrera de Licenciado en Administración. Se dicta en el quinto año y en el primer cuatrimestre.

4.2. Relación de la Asignatura con materias anteriores, posteriores y simultáneas

Esta asignatura toma conocimientos previos de las asignaturas Administración, Dirección Estratégica I, Sistemas de Información Gerencial, Emprendedorismo y Empresas Familiares, Finanzas Corporativas, Costos para la toma de decisiones, Marketing e Innovación y Desarrollo Regional.

También se relaciona con conocimientos de la asignatura que se dicta simultáneamente: Práctica Profesional.

4.3. Contenidos mínimos

Los establecidos en el plan de estudios correspondiente y determinados en la Resolución de Consejo Académico 073/2015

4.4. Conocimientos y habilidades mínimas del alumno que ha de cursar la asignatura

Se espera del alumno un buen manejo de los temas vistos a lo largo de la carrera, así como la capacidad de vincular dichos conocimientos en el marco de los ejes temáticos de la materia (proceso estratégico, herramientas de soporte al proceso estratégico y formulación y evaluación de proyectos).

Se requiere que el alumno tenga buen dominio de software para edición de texto, planillas de cálculo y para realización de presentaciones, así como que esté familiarizado con el uso de la plataforma UnicenVirtual.

4.5. Aportes de la Asignatura en la formación del futuro Licenciado en Administración

Dirección Estratégica II se orienta a que el futuro profesional integre la administración de las organizaciones con el fin de adquirir capacidades de formulación de estrategias para su implementación y de diseño de programas de acción efectivos tanto desde el punto de vista técnico como desde un abordaje integral del impacto del comportamiento humano integrado en lo racional y lo emocional, desde una perspectiva sistémica.

5. OBJETIVOS

5.1. Objetivo General

Integrar y profundizar el análisis y aplicación de las herramientas y elementos claves del proceso estratégico orientado al análisis, diseño, implementación y evaluación de estrategias en distintos tipos de organizaciones.

5.2. Objetivos específicos

- Comprender el proceso estratégico y su inserción en la administración de las organizaciones.
- Analizar las herramientas de soporte al proceso estratégico.
- Desarrollar las fases de diagnóstico, formulación y evaluación de proyectos de negocios y su integración con los conocimientos previos adquiridos en el desarrollo de la carrera.

6. PROPUESTA DE CONTENIDOS

6.1. Eje 1: PROCESO ESTRATÉGICO

6.1.1. Unidad 1: Nociones básicas de Estrategia

- **ESTRATEGIA:** concepto y alcance del campo de la estrategia. Características de las decisiones estratégicas. Niveles: corporativo, de negocios y funcional. Componentes: objetivos, visión y misión. Ventajas competitivas.

- DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: concepto y alcances. Posición estratégica. Elección estratégica. Estrategia en acción. Prismas de la estrategia: diseño, experiencia/aprendizaje, enfoques. Modelo “LACG”.

6.1.2. Unidad 2: Posición Estratégica

- ENTORNO: macro entorno, industria y mercados. Modelo de cinco fuerzas. Grupos estratégicos. Competidores y mercado. Oportunidades y Amenazas. Panorama competitivo del siglo XXI. Configuración de escenarios y prospectiva.
- CAPACIDAD ESTRATÉGICA: recursos, competencias, capacidades dinámicas como fuentes de ventajas competitivas. Conocimiento organizacional. Cadena y red de valor. Fortalezas y Debilidades. El rol de la Dirección
- EXPECTATIVAS Y PROPÓSITOS: gobierno corporativo: relaciones de agencia y mecanismos de gobierno. Liderazgo estratégico. ética empresarial y grupos de interés.

6.1.3. Unidad 3: Elección Estratégica

- ESTRATEGIA CORPORATIVA: Alcance y diversidad de productos/mercados. Diversificación: relacionada, no relacionada y su relación con el desempeño. Diversidad y estrategia internacional. Gestión de la cartera corporativa. Matrices de análisis de la cartera de negocios.
- ESTRATEGIA EN LA UNIDAD DE NEGOCIO (UEN): Identificación de UEN. Bases de las ventajas competitivas: estrategias de precio, diferenciación, segmentación, híbridas. Sostenibilidad de las ventajas competitivas. Hipercompetencia. Competencia y colaboración.
- DIRECCIONES Y MÉTODOS: opciones estratégicas por originadas en el entorno. Matriz de Ansoff. Métodos estratégicos. Fusiones y adquisiciones. Alianzas estratégicas. Criterios de éxito. Aceptabilidad: rendimiento, riesgo y expectativas de grupos de interés. Factibilidad.

6.1.4. Unidad 4: Acción Estratégica

- ORGANIZACIÓN: estructuras, procesos y relaciones. Configuraciones estructurales: tipos y problemas.
- GESTIÓN: personal, información y conocimiento, valor y tecnología. Cambio estratégico: tipos, estilos, palancas.
- DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA: intencional y emergente. Aprendizaje.

6.1.5. Unidad 5: Control y Seguimiento

- Concepto de control de gestión. El sistema corporativo de control.

6.2. Eje 2: HERRAMIENTAS DE SOPORTE AL PROCESO ESTRATÉGICO

6.2.1. Modelo de negocios

- Conceptos de modelo de negocios. El modelo de negocios y sus componentes desde la perspectiva de Osterwalder y Pigneur: Segmento de cliente, relación con el cliente, canales de contacto con los clientes, actividades clave, recursos claves, socios estratégicos, estructura de costos y fuentes de ingresos.
- El modelo de negocios y la estrategia.

6.2.2. Mapa estratégico y Cuadro de Mando Integral

- El mapa estratégico y su relación con la estrategia organizacional.
- Perspectivas. Estructuras del mapa estratégico.
- Relación con el tablero de comando. Ventajas de su utilización. El rol en el proceso estratégico.
- Indicadores y metas.

6.3. Eje 3: FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

Objetivo(s) del proyecto. *Stakeholders*. Ciclo de vida del proyecto. Formulación: Responsable(s), funciones, equipo de trabajo, planificación temporal de actividades, costes, recursos, etc. Gestión de riesgos. Presupuesto y recursos. Evaluación: técnica, económica, financiera e institucional. El plan de negocios como herramienta para la formulación y evaluación de proyectos.

7. PROPUESTA METODOLÓGICA

La materia se dicta en - 6 (seis) horas semanales divididas en 2 (dos) bloques presenciales de 2 (dos) horas cada uno, cumplimentando la carga horaria restante con 2 (dos) horas a desarrollarse a través del entorno virtual de manera asincrónica.

Los contenidos serán abordados a través de encuentros presenciales teórico-prácticos complementados con actividades de seguimiento asincrónicas (videos desarrollando aspectos teóricos y/o que permitan evidenciar casos de aplicación, actividades breves, lecturas cortas, participaciones en foros, etc.).

Los conocimientos prácticos sobre los temas de la materia se trabajarán a partir de una propuesta compuesta por diferentes tipos de actividades, cada una con su respectiva ponderación en la nota final del curso, con dinámicas de resolución/evaluación individual o grupal según el tipo de actividad, y buscando la generación de aprendizaje a partir de problemas.

8. NÚCLEO CENTRAL DE ACTIVIDADES Y/O TRABAJOS PRÁCTICOS

En el apartado siguiente se presentan las actividades a desarrollar y evaluar.

Actividad	Tipo	Evaluación	Cant.
1 Prácticos	Grupal	<p>Los trabajos prácticos podrán contar con hasta 3 partes (dependiendo del tema que se trabaje).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parte destinada a la práctica de habilidades vinculadas al desarrollo de un diagnóstico a partir de entrevistas y observación directa. • Parte destinada a la práctica en la confección de indicadores de gestión. • Parte destinada a la aplicación conceptual de los temas de la materia a casos de estudio seleccionados. <p>La finalidad de cada práctico (y por lo tanto su evaluación) es aplicar los conocimientos propios de cada eje temático o unidad y, a medida que se avanza en la cursada, integrar con temáticas anteriores.</p>	Hasta 5
2 Parciales	Indiv.	Evaluación parcial teórico-práctica.	2
3 Participación	Indiv.	Se solicitará la participación en las clases teórica/práctica o en foros y en actividades en la plataforma UnicenVirtual. También se valorarán las participaciones espontáneas.	Las veces que sean requeridas
4 Seguimiento	Indiv.	Actividades grupales o individuales que soliciten los docentes en clase o en el hogar.	Hasta 5
5 Integrador	Indiv.	Responder en forma individual a preguntas teórico-prácticas de integración de los contenidos de toda la materia.	1

9. CONDICIONES DE APROBACIÓN DE LA MATERIA

A continuación se expone cómo se evalúan las actividades y el cálculo de las calificaciones finales de acuerdo con el régimen al que pueda acceder el alumno.

Actividad	Tipo	Evaluación
1 Prácticos	Grupal	<p>Para el cálculo de la calificación de cada práctico se aplica el Art. 47 de la RCA 080/2017 modificada para la 140/2019.</p> <p>Aquellos prácticos que no se presenten en fecha serán promediados con nota 0.</p> <p><u>Para la promoción</u> de la materia, la nota promedio de los prácticos deberá ser igual o mayor a 6.</p> <p><u>Para la cursada</u> de la materia, la nota promedio de los prácticos deberá ser igual o mayor a 4.</p>
2 Parciales	Indiv.	<p>2 parciales de acuerdo con lo establecido en los Arts. 22 al 27 de la RCA 080/2017 modificada para la 140/2019.</p> <p>Para el cálculo de la calificación de cada parcial se aplica el Art. 47 de la RCA 080/2017 modificada para la 140/2019.</p> <p><u>Para la promoción</u> de la materia, la nota promedio de los parciales deberá ser igual o mayor a 6.</p> <p><u>Para la cursada</u> de la materia, la nota promedio de los parciales deberá ser igual o mayor a 4.</p>
3 Participación	Indiv.	<p>La nota mínima para promoción debe ser 6 (seis) y se calcula en base a las calificaciones que se obtienen en cada participación, que pueden ser:</p> <p>-1: No cumple los requisitos</p> <p>0: No participa/No sabe</p> <p>1: Participación regular</p> <p>2: Participación MB (correcta aplicación del contenido teórico/ presentación de dudas que demuestren profundidad en la lectura y análisis/aportes que integren contenidos previos).</p>
4 Seguimiento	Indiv.	<p>La calificación de este conjunto de actividades se establece en base al cumplimiento efectivo de la actividad (Si/No) y la calidad de la resolución en relación con los contenidos trabajados (calificación de concepto).</p>

Actividad	Tipo	Evaluación
5 Integrador	Indiv.	<p>Los alumnos en condiciones de promocionar la materia y que hayan cumplido todos los requisitos anteriores (1 a 4) acceden a la evaluación integradora.</p> <p>De acuerdo con lo establecido en los Arts. 24 de la RCA 080/2017 modificada para la 140/2019, quienes obtengan 6 (seis) puntos o más, promoverán la materia.</p> <p>Para el cálculo de la calificación se aplica el Art. 47 de la RCA 080/2017 modificada para la 140/2019.</p>

9.1. Cálculo de la nota final en caso de aprobación por promoción:

En caso de cumplir todos los requisitos para la promoción, la nota se calcula como sigue:

$$NOTA FINAL = 0,30 \text{ Parciales} + 0,25 \text{ Trabajos prácticos} + 0,15 \text{ (Participación + Seguimiento)} + 0,30 \text{ Integrador}$$

9.1.1. PROMOCION DIRECTA:

Aquellos alumnos que hayan obtenido una nota igual o superior a 8 (OCHO) en ambas instancias evaluatorias, obtendrán la promoción directa de la signatura, obviamente, habiendo cumplido con los demás requisitos formales.

En caso de cumplir todos los requisitos para la promoción directa, la nota se calcula como sigue:

$$NOTA FINAL = 0,60 \text{ Parciales} + 0,25 \text{ Trabajos prácticos} + 0,15 \text{ (Participación + Seguimiento)}$$

9.2. Cálculo de la nota de cursada (condición regular):

Para los alumnos en condición de regular la nota de cursada se calcula como sigue:

$$NOTA CURSADA = 0,50 \text{ Parciales} + 0,50 \text{ Trabajos prácticos}$$

De no cumplirse las condiciones previstas precedentemente para promocionar o aprobar la cursada, el alumno deberá recurrir la asignatura, o se le podrá habilitar la condición de alumno libre de acuerdo con lo previsto en el Art. 26 de la RCA 080/2017 modificada para la 140/2019.

10. CONTENIDOS A REVALIDAR

En caso de requerirse una revalidación, se evaluarán en cada caso puntual las diferencias entre los temas vistos en la cursada aprobada y los vigentes.

11. BIBLIOGRAFÍA

11.1. Eje 1: PROCESO ESTRATÉGICO

Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2006), Dirección Estratégica, Pearson, Prentice Hall; 7ma. Ed. Madrid.

Vassolo, R., Silvestri, L. (2017). Dirección Estratégica en países emergentes, Ed. Granica.

11.1.1. Bibliografía complementaria

Barney, J. (1995). Looking inside for Competitive Advantage, The Academy of Management Executive, Vol. 9, No. 4, pp. 49-61.

Hoskisson, R., Hitt, M., Wan, W., & Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. Journal of Management, 25 (3): pp. 417-456.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. Organization Science, 5: 14-37.

Montgomery, C., & Wernerfelt, B. (1988). Diversification, Ricardian rents, and Tobin's q. The RAND Journal of Economics, 19: 623-632.

Naj, R., Hambrick, D. & Chen, M. J. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. Strategic Management Journal, 28: 935-955.

Porter, M. (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. Academy of Management Review, 6(4): 609-620.

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., y Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y casos*. 18va ed. The McGraw-Hill Companies. Caps. 8 y 10.

11.2. Eje 2: HERRAMIENTAS DE SOPORTE AL PROCESO ESTRATÉGICO

Eisenmann, T., Ries, E. y Dillard, S. (2012). El espíritu emprendedor impulsado por hipótesis. Harvard Business School.

Kaplan, R & Norton, D. (2004). Mapas estratégicos: cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles. Gestión 2000. Caps. 1-7, 11 y 12.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocios. John Wiley & Sons, Inc.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2014). Value Proposition Design. John Wiley & Sons, Inc.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A; y Bulat Barreiro, S. (2020). La empresa invencible: Las estrategias de modelos de negocios de las mejores empresas del mundo.

11.3. Eje 3: FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

Harvard Business Press (2009). Crear un plan de negocios. Impact Media.

Sapag Chain, N. (2007). Proyectos de inversión. Formulación y evaluación. Pearson/Prentice Hall.
Cap. 1

11.3.1. Bibliografía de nivelación

Sapag Chain, N. (2007). Proyectos de inversión. Formulación y evaluación. Pearson/Prentice Hall.
Caps. 2-10.

11.3.2. Bibliografía complementaria

Project Management Institute (2017). Guía de los fundamentos para la dirección de Proyectos.
(Guía del PMBOK) 6ta Edición

ScrumStudy (2017). Una guía para el Cuerpo de Conocimiento de Scrum (Guía SBOK™) – 3ra
Edición.

Sapag Chain, N. (2007). Proyectos de inversión. Formulación y evaluación. Pearson/Prentice Hall.
Caps. 11 y 12.