



**UNIDAD ACADÉMICA:** Facultad de Ciencias de la Administración

**CARRERA:** Recursos Humanos

**DIVISION :** Cuarto Año

**TURNO:** Mañana – Noche

**OBLIGACION ACADÉMICA:** Dirección Estratégica de Recursos Humanos

**4 horas cátedra, cuatrimestral**

## **DESCRIPCIÓN Y OBJETIVOS**

### **Descripción:**

En momentos en que la competitividad es la clave de la supervivencia empresarial, las estrategias, las estrategias y sus instrumentos cobran un papel vital.

### **Objetivos**

- Desarrollar una Visión Conceptual sobre la Estrategia Empresarial y sobre la disciplina que siguen los Líderes del Mercado. Manejo de los factores que generan o destruyen la competitividad en las empresas.
- Relacionar la influencia de las Decisiones Empresarias con el Proceso de Planeamiento. Profundizar en las técnicas de análisis de la estructura de un sector, análisis de entorno, rentabilidad y áreas claves de resultados.
- Análisis/Referencia a Casos Prácticos locales y del Exterior.

## **METODOLOGÍA**

En las reuniones se desarrollará un intercambio constante de ideas y conocimientos con los asistentes a los efectos de fijar los conceptos clave de cada tema. Se tratarán los temas teóricos con claro sentido práctico y de empresa.

### **UNIDAD 1: INTRODUCCIÓN A LA ESTRATEGIA**

Los procesos de Dirección y Ejecución. Tipos de Decisiones: Estratégicas, Estructurales y Operativas. Estrategia: Concepto, tipo y su Por qué. Existe una fórmula infalible para crearla?. Un método. Pensamiento Estratégico: Concepto y Etapas (FCE, Punto Crucial y Evite lo que hace la competencia). Elementos importantes a tener en cuenta.

### **UNIDAD 2: EL PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO**

Definición. Necesidad. Importancia. El planeamiento Estratégico, un proceso jerárquico. Cómo hacer para que este proceso sea exitoso?. Pasos para el desarrollo del plan: Misión, Objetivos y Estrategias. Análisis y valoración del contexto: Posicionamiento y Portfolio de Productos (Matriz del BCG), Identificación de Problemas y Oportunidades. Los planes de Negocios, de Marketing y de Producto. El plan y las Proyecciones. Estrategia de Implementación y sus problemas. Control y Monitoreo. Beneficios y peligros del Planeamiento de Mercado.

### **UNIDAD 3: EL PROCESO DE CAMBIO**

Revitalización de las Fuerzas Organizacionales. Introducción. Qué le pasó a las empresas y a los empleados? Tres situaciones posibles. Qué es y consecuencias del “a mí me corresponde”. El Stress y la parálisis del miedo. El confort y el Stress excesivos, Formas de superarlos. La energía de la “ganancia”. Curva de Ansiedad. Productividad. Salir del miedo. Planee una estrategia exitosa de implementación. Re-ingeniería: Una herramienta para el Manejo del Cambio. Qué está pasando? Qué es, qué abarca y para qué sirve la Re-ingeniería? Tiene algo de malo que nos reorganicemos? Cuándo aplicarla? Un paso



crítico: La revisión Estratégica. Obstáculo 1: La paradoja de la Reingeniería. Obstáculo 2: Comprender los procesos. Diferencias con Proyectos. Pasar de las funciones a los procesos. Comprenda los procesos y evite problemas. Obstáculo 3: La información. Obstáculo 4: Hay nuevos partícipes/ socios. Cómo embarcar a las personas. Conocimientos que necesita el directivo. Pasos clave. Cómo llevarla a la práctica? Tres pasos para comprender a su empresa. El salto cualitativo. Cambio gradual versus revolucionario. Factores críticos para el éxito.

#### **UNIDAD 4: ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA**

Caracterización General: Fuerzas Competitivas. Barreras de Entrada y Salida y su influencia en la rentabilidad. Rivalidad entre competidores. Cuándo tienen poder los compradores y los proveedores?. Estrategias Genéricas: Costo: característica y Directrices. Factores críticos. Trampas estratégicas. Pasos para su análisis. Diferenciación: Características y Objetivos. Trampas estratégicas. Pasos para la diferenciación. Enfoque o Alta Segmentación: Características. Definición y atractivo de un segmento. Posicionamiento a la mitad. Cadena de valor (CV) y Ventaja Competitiva (VC). Sector Industrial, habilidades y estrategias genéricas, tecnología y VC: Características. Estrategia tecnológica. Competencia, Productos Sustitutos, Productos Complementarios, Estrategias en Sectores específicos, Decisiones Estratégicas. El enfoque: Por qué enfocarse y por qué se pierde el enfoque?. Estrategias para el cambio. Encuentre su Enfoque. Dos ejemplos: GM ( un enfoque escalonado) e IBM. Las Claves de un enfoque a largo plazo. Las 22 Leyes Inmutables del Marketing. Dos tipos de leyes: Enfoque y Mente/Mercado. Revisión de de las 22 leyes desde otra perspectiva.

#### **UNIDAD 5: MARKETING Y GUERRA: ES TAN ASÍ?**

Marketing y Guerra: Su relación. Definición del marketing desde conceptos de guerra. Recomendaciones de guerra. El principio de la Fuerza. Principios Defensivos: Tres Tipos de Tácticas Defensivas. Superioridad de la defensa. Ideas sobre defensa. Principios Ofensivos: Ideas sobre ofensiva. Ataque al Líder del Sector. Ataque a los Flancos: Ideas sobre ataque a los Flancos. Ataque de Guerrilla: Ideas sobre el ataque de Guerrilla. Desarrolle su Estrategia. Co-petencia: Definición. El juego: Qué es? Y su Teoría. Los jugadores. Las reglas. Las tácticas y las Señales. El campo de Juego. Negociación: errores típicos y su solución.

#### **UNIDAD 6: EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE SU EMPRESA**

Conceptos básicos: Estrategia de Unidad de Negocio y de la Central Societaria. Manejo de la incertidumbre. Estrategias Defensivas y de ataque a un líder. Ambición estratégica vs. Limitaciones de la Empresa. Decisiones estratégicas vs. Caprichos estratégicos. Pensadores estratégicos. Técnicas e Instrumentos: Matriz del BCG, Atractivo de la empresa, Análisis del peine, Rentabilidad de la línea de productos, Las siete eses de T. Peters/ R. Waterman. Conceptos y definiciones estratégicas: Extensión de línea, Canibalización. Escoger las cerezas, Commodity, Competencias, Retención de clientes, Estructuras Planas, Diversificación, Paraguas de Precios, Alianza Estratégica, Sinergia. Decisiones estratégicas: Integración Vertical e Incremento de la Capacidad. Ingresos a Nuevos Negocios.

#### **UNIDAD 7: GLOBALIZACIÓN Y MERCADOS GLOBALES**

El mundo, un marco cambiante: la economía mundial. Los cambios que presenciamos: antes y ahora. El siglo XXI y sus oportunidades. Los grandes jugadores; Japón, USA,



Europa y Asia. Las redes: Características. La nueva Organización. Los desafíos. Globalización. Definición y características. Competitividad Internacional. Cómo afecta la internalización las operaciones del negocio? Espacio natural de una actividad (EN). Adaptar las estructuras de la empresa. Obtener la máxima VC en la configuración geográfica. Negocio Multinacional, Internacional y Global. Características de los entornos geográficos para que tengan VC sostenibles. Clusters de empresas. El ejecutivo en el extranjero.

### **UNIDAD 8: ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

Definición y Requisitos: Por qué son tan importantes? Ventajas estratégicas; Cuatro Métodos para obtenerlas. Cooperación: Objetivos. Cómo proteger sus intereses? Trabajaría con un competidor? Tipos de Alianzas. Planeamiento, organización y Manejo de una Alianza. Defina un proyecto común. Selección de un Socio.

### **UNIDAD 9: EL LIDERAZGO DE MERCADO Y PERSONAL. EXCELENCIA OPERACIONAL.**

Competir por el Mañana y Crecer: Trampas en Pensamiento Estratégico. Una buena Estrategia. Inconvenientes en planificar el futuro. Creando la Arquitectura Estratégica. Cómo eliminar el riesgo de las oportunidades? Características del éxito a la hora de competir por el mañana. Habilidades Básicas (HB). Excelencia Operacional: Por qué sobresalen? Errores comunes. Fin del Modelo Racional. El ser humanos en el centro de la escena. Las claves de la Administración. Qué es liderar? Sus características: Acción/Experimentación. El Cliente como meta. Autonomía/Productividad/Respeto del personal. defina los Valores Clave. Dedíquese a los que sabe. Por qué ciertas empresas son Líderes?: las cuatro Reglas que gobiernan a los líderes de mercado. Tres disciplinas de valor: Excelencia Operacional, liderazgo en productos e Intimidación con el Cliente. Sus características, como lo hacen y sus peligros. Tres pasos para armar su propia agenda. Liderazgo Personal: Poder y Autoridad. La motivación humana. El liderazgo. El líder nace o se hace?. Si naturaleza. Mejore su liderazgo. Desarrollo y Pérdida de la Autoridad.

### **UNIDAD 10: ÉTICA EMPRESARIA**

Los límites: Individual y Colectivo. Las motivaciones humanas. La organización consistente. Qué impacta la Ética y los valores? El desafío Multinacional. El costo Argentino/Asignaturas pendientes. Una encuesta en Argentina. Corrupción: motivos, lucha. Cómo se la combate? La presión relaja la Ética?

### **BIBLIOGRAFÍA**

REPENSANDO EL FUTURO. Autores varios. R. Gibson (Editor) Norma  
OFICIO Y ARTE DE LA GERENCIA. Vol I y II. J. Bower (selección) Norma.  
LA MENTE DEL ESTRATEGA. K. Ohmae. Mc Grae Hill  
ESTRATEGIA Y POLÍTICAS DE EMPRESA. A. Freije Uriarte/ I. Freije Obregón. Deusto.  
STRATEGIC MARKET PLANNING. R. Hamper/L. Sue Baugh. NTC Business Books.  
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO. Construya los cimientos de su planeación. G.L. Morrissey. Prentice Hall.  
REINGENIERÍA DE LA EMPRESA. Eddie Obeng/Stuart Crainer. Financial Times.  
DANGER IN THE COMFORT ZONE. Judith M. Bardwick American Management Association.  
WINNING THROUGH INNOVATION. Michael L. Tushman y Charles O'Reilly III.  
ESTRATEGIA COMPETITIVA. Michael Porter. Rei Argentina.



VENTAJA COMPETITIVA. Michael Porter. Rei Argentina.  
MARKETING DE GUERRA. Al Ries/ Jaca Trout/Mc Graw Hill.  
CO OPETITION. Adam Brandenburger y Barry Nalebuff.  
EL ARTE DE LA GUERRA. Sun Tzu. Editorial Fraterna/Andrúmeda.  
HOW TO DRIVE COMPETITION CRAZY. Guy Kawasaki Hyperion.  
COMPETING FOR THE FUTURE. G. Hamel/ C.K. Prahalad. Harcard Bussines School Press.  
MISSION POSSIBLE. Ken Blanchard y Terry Waghorn.  
LAS 22 LEYES INMUTABLES DEL MARKETING. A. Ries/J. Trout Harper Business/ Mc Graw Hill.  
ENFOQUE. Al ries. Mc Graw Hill.  
EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA EN SU EMPRESA. Richard Koch. Financial Times.  
THE DISCIPLINE OF MARKET LEADERS. M. Treacy/ F. Wiersena Addison Wesley Publishing.  
THE SERVICE PROFIT CHAIN. J. Heskett, E. Sasser Jr. Y L. Schesinger.  
HIDDEN CHAMPIONS. Hernann Simon.  
NATURALEZA Y DESARROLLO DEL LIDERAZGO. J. A: Pérez López. IESE.  
EN BUSCA DE LA EXCELENCIA. Tom Peters/ R. Waterman. Atlántida.  
GLOBALIZACIÓN. J. Canals, C. García Pont y E. Ballarin. IESE  
DETERMINANTES DE LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL. J. Canals. IESE.  
ALIANZAS ESTRATÉGICAS. Jordan B. Lewis. Vergara.  
DIMENSIONES DE LA EMPRESA. Juan A. Pérez López. IESE.  
CÓDIGOS DE CONDUCTA PARA EMPRESAS TRANSACIONALES. D. Melé. IESE.