



Expte. N° 37.744

SANTA FE, 16-12-2010

VISTO el nuevo Régimen de Enseñanza aprobado por Resolución C.D. N° 955/2009 y las actuaciones por las cuales el Dr. José María CHEMES, Profesor Titular de la asignatura DIRECCIÓN ESTRATÉGICA de la carrera Licenciatura en Administración, presenta propuesta de programa de dicha asignatura para dar cumplimiento con el mencionado Régimen, y

CONSIDERANDO:

QUE la propuesta de programa presentada responde a los contenidos mínimos de los planes de estudios aprobados oportunamente,

QUE en la propuesta de programa se da cumplimiento a los datos que exige el artículo 4°, inciso b) de la Resolución C.D. N° 955/2009,

POR ELLO y teniendo en cuenta el despacho de la Comisión de Enseñanza,

EL CONSEJO DIRECTIVO DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONÓMICAS

RESUELVE:

ARTÍCULO 1°.- Aprobar el programa de la asignatura DIRECCIÓN ESTRATÉGICA de la carrera Licenciatura en Administración, que incluye denominación de la asignatura, régimen y modalidad de cursado, propuesta de enseñanza, carga horaria, objetivos generales, programa analítico, cronograma, bibliografía básica y ampliatoria y sistema de evaluación, condiciones de regularidad y régimen de promoción, que se adjunta a las presentes actuaciones.

ARTÍCULO 2°.- Disponer la vigencia del mencionado programa para el dictado de la asignatura a partir del Segundo Cuatrimestre del año 2011 y su aplicación en los exámenes finales a partir del turno de Noviembre de 2011.

ARTÍCULO 3°.- Inscribese, comuníquese, tómesese nota y archívese.

RESOLUCIÓN C.D. N° 868

mm



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL
Facultad de Ciencias Económicas

ANEXO ÚNICO DE RESOLUCIÓN DE C.D. N° 868/2010

PROGRAMA DE LA ASIGNATURA
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

CARRERA
Licenciatura en Administración

CARGA HORARIA
70 horas

VIGENCIA
Para el cursado: a partir del Segundo Cuatrimestre del año 2011
Para examen final: a partir del Turno Noviembre del año 2011



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL LITORAL
Facultad de Ciencias Económicas

Programa: DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Carrera: Licenciatura en Administración

Régimen de cursado: cuatrimestral

Modalidad de cursado: presencial

OBJETIVOS GENERALES

Se pretende que el alumno a través de este curso:

- adquiera el concepto de que en todas las organizaciones existe una tarea de dirección, diferente de las tareas funcionales.
- adquiera una visión sistemática del proceso de dirección.
- adquiera los conceptos para entender el análisis económico interno y externo que comprende la formulación de la estrategia.
- adquiera las técnicas fundamentales para realizar el análisis económico interno y externo.
- reconozca la importancia de los valores personales y de las demandas sociales en el proceso de dirección.
- adquiera conocimientos acerca de las diversas estrategias alternativas disponibles, sus requerimientos y riesgos inherentes
- adquiera una visión de las tareas administrativas necesarias para implementar y reevaluar las estrategias formuladas, como un resumen de las herramientas estudiadas en asignaturas anteriores.

El objetivo general del curso es incorporar al bagaje de conocimientos de los estudiantes de Administración, el campo de la dirección de organizaciones basado en autores cuyo desarrollo teórico deriva, fundamentalmente, de la observación y del estudio directo de las funciones que realizan los directivos.

Se pondrá énfasis durante el desarrollo del curso en el papel del directivo como generalista, es decir en su función de integrador de las distintas áreas de la organización, a partir de la cual aporta la visión empresaria, tratando de incorporar al alumno un modo de comprensión sistemático de esta visión, que a veces se presenta cómo caótica u oportunista, a través del concepto de estrategia.

La acción de la dirección está dirigida a la consecución de objetivos organizacionales y se enmarca por lo tanto en el terreno del hacer, pero debe asentarse además en un contenido ético que le permita conseguir situaciones más justas para quienes integran la organización y para la sociedad que las cobija.

Dada la ubicación en el último cuatrimestre del plan de estudios de la carrera, el dictado de este curso es una buena oportunidad para que los alumnos tengan una mirada abarcativa de las distintas herramientas administrativas estudiadas a lo largo de las materias con el objeto



de incorporar el punto de vista que debe tener el director general sobre las distintas áreas funcionales y los problemas de comunicación y control que se originan.

Propuesta de Enseñanza:

Se dictarán clases de contenido teórico-práctico y con desarrollo de experiencias a cargo de los docentes, al modo de “casos” para análisis y confrontación con las exposiciones teóricas. Se proporcionarán guías de lectura para ser respondidas por los alumnos, en base a la consulta de la bibliografía recomendada.

Se utilizará la plataforma virtual de la facultad para el intercambio de opiniones, consultas y archivo de material/guías de lectura/recomendaciones bibliográficas.

Programa Analítico

Unidad Temática	CONTENIDO
	LA FUNCIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL
I	El trabajo del director general. 1. Distintas escuelas sobre el trabajo directivo. 2. Características del trabajo directivo. 3. Los roles del directivo en su trabajo. 4. El trabajo de director general en las empresas pequeñas
II	El proceso de dirección 1. La visión del generalista Estrategia como concepto unificador. 2. Niveles de estrategia: corporativa, competitiva y funcional. 3. Formulación e implementación de la estrategia.
	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA
III	Análisis socio político 1. Los valores del directivo y el proceso de dirección. 2. Aspectos éticos. Valores operacionales, concretos y básicos. 3. Responsabilidades sociales de la empresa. Distintas posiciones teóricas. 4. Conceptos. Responsabilidades internas y externas.
IV	Análisis económico externo 1. Concepto de entorno relevante. 2. Análisis del sector industrial. 3. Fuerzas impulsoras del cambio. 4. Grupos estratégicos de competidores.



5. Previsión del futuro de la industria.

- V Análisis económico interno
1. Concepto de ventaja competitiva.
 2. La cadena de valor.
 3. Tecnología. Competencias esenciales.
 4. Posición competitiva de la empresa.
- VI Estrategias alternativas
1. Estrategias competitivas genéricas.
 2. Estrategias de crecimiento.
 3. Diversificación. Unidades de negocio.
- VII **IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**
El director como constructor de organizaciones.
1. Explicitación e implementación de las estrategias.
 2. Relación entre estrategia y estructura. Conceptos.
 3. Tipos de estructuras: funcional, divisional y matricial. Nuevas formas organizativas.
- VIII Los sistemas y la dirección
1. La información para la dirección.
 2. Distintos procesos de avance: sistemas de evaluación, motivación, control y desarrollo.
 3. Reevaluación del proceso de dirección.

CRONOGRAMA DE LA MATERIA

- Clase 1: Distintas escuelas sobre el trabajo directivo. Características del trabajo directivo.
- Clase 2: Los roles del directivo en su trabajo.
- Clase 3: Funciones del director general. Liderazgo. Negociación. La visión del generalista.
- Clase 4: El trabajo del director general.
- Clase 5: Análisis socio político para la formulación de la estrategia. Ética de la empresa. Los valores del directivo y el proceso de dirección.
- Clase 6: Valores operacionales, concretos y básicos. Resolución de conflictos.
- Clase 7: Responsabilidades sociales de la empresa. Conceptos. Distintas posiciones teóricas. Responsabilidades internas y externas
- Clase 8: Aspectos éticos de la dirección de empresas.
- Clase 9: Niveles de estrategia: corporativa, competitiva y funcional. Análisis económico externo. Entorno relevante. Fundamentos del análisis sectorial.
- Clase 10: Análisis sectorial.
- Clase 11: Evaluación.
- Clase 12: Análisis de las fuerzas de un sector industrial.
- Clase 13: Conceptos de ventajas competitivas. Tecnología. Competencias esenciales
- Clase 14: Análisis de la cadena de valor.
- Clase 15: Alternativas estratégicas genéricas.
- Clase 16: Estrategias de crecimiento. Diversificación. Unidades estratégicas de negocio.



- Clase 17: Análisis de casos.
- Clase 18: El director como constructor de organizaciones. Implementación de las estrategias. Relación entre estrategia y estructura.
- Clase 19: Etapas en el desarrollo de las organizaciones. Estructura funcional, divisional y matricial. Nuevas formas organizativas.
- Clase 20: La información. Distintos procesos de avance: sistemas de evaluación, control y desarrollo directivo.
- Clase 21: Reevaluación del proceso directivo. Herramientas de control estratégico.
- Clase 22: El trabajo del director general en las pequeñas empresas y en las empresas familiares.
- Clase 23: Evaluación.

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

1. Aaker D. (1984) MANAGEMENT ESTRATEGICO DE L MERCADO. Colección ESADE. Madrid.
2. Andrews. Kenneth. (1971) EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA DE LA EMPRESA. Ed. Eunsa. Barcelona.
3. Cortina, Adela. (1994) ETICA DE LA EMPRESA. Ed. Trotta. Madrid.
4. Drucker, Peter. (1993) LA SOCIEDAD POSTCAPITALISTA. Ed. Sudamericana. Buenos Aires
5. Hamel, Gary y Prahalad, CK (1998) COMPITIENDO POR EL FUTURO. Ed. Ariel. Buenos ires.
6. Jarillo, José Carlos. (1992) DIRECCIÓN ESTRATEGICA. Ed. McGraw Hill. Madrid
7. Mintzberg, Henry. (1983) LA NATURALEZA DEL TRABAJO DIRECTIVO. Ed. Ariel. Barcelona.
8. Mintzberg, Henry. (2000) DISEÑO DE ORGANIZACIONES EFICIENTES. Ed. El Ateneo. Buenos Aires.
9. Mintzberg, Henry, Alhstrand, B. y Lampel, J. (1999) SAFARI A LA ESTRATEGIA. Ed Granica. Buenos Aires.
10. Morcillo Ortega, Patricio. (1997) DIRECCION ESTRATEGICA DE LA TECNOLOGIA E INNOVACION. Ed. Civitas. Madrid.
11. Porter, Michael. (1980) ESTRATEGIA COMPETITIVA. CECSA. México.
12. Porter, Michael. (1985) VENTAJA COMPETITIVA. CECSA. México.
13. Thompson y Strickland (1999) ADMINISTRACION ESTRATEGICA. Mc Graw-Hill. México
14. Uytterhoeven, Hugo y otros (1980) LA ESTRATEGIA Y LA ORGANIZACIÓN. Ed. Diana. México.

AMPLIATORIA

- CHANDLER, Alfred. Strategy and Structure. Chapters en the history of the american enterprise. Cambridge. MIT. 1962.
- CHEMES, José María. El director de la pequeña empresa y la formulación de una estrategia competitiva. Tesis doctoral no publicada. Rosario. Facultad de Ciencias Económicas. UNR. 1994.
- DRUCKER, Peter F. La Gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas. Buenos Aires. El Ateneo. 1975 (6ta. Edición 1985).



- GALLO, Miguel Angel . Las empresas familiares. Barcelona. Editorial Orbis. 1985.
- GALLO, Miguel Angel. Responsabilidades sociales de la empresa. Barcelona. Ed. Eunsa. Barcelona. 1980.
- GRANT, R. M. Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones. Civitas, Madrid. 1996.
- GRECO, Carlos. Dirección estratégica. Colección Cuadernos. Universidad Nacional de Quilmes. Argentina. 2004
- HAMEL, Gary y PRAHALAD C.K. Strategic Intent. Harvard Business Review, 67 n° 1. 1989.
- HAMEL, Gary y PRAHALAD C.K. The core competence of the corporation. Harvard Business Review, 68 n° 3. 1990.
- JARILLO, José Carlos. Dirección estratégica. Madrid. Mc. Graw Hill / Interamericana de España S.A. 1989.
- JOHNSON, G. y SCHOLLES, K. Dirección estratégica. Prentice Hall, Madrid, 7ª edición. 2006.
- KOSACOFF, Bernardo y otros. Globalizar desde Latinoamérica. El caso ARCOR. Ed. Mc Graw Hill. Colombia. 2001.
- MENGUZZATO, Martina y RENAU, Juan J. La dirección estratégica de la empresa. Barcelona. Ed.Ariel. 1991.
- MINTZBERG, Henry. Mintzberg y la dirección. Ed. Díaz de Santos. Madrid. 1991.
- SIMON, Herbert. El comportamiento administrativo. Buenos Aires. Ed.Aguilar. 1978.
- SLOAN, Alfred. Mis años en General Motors. Ed.Eunsa. Barcelona. 1960.
- WEBER, Max. Ensayos de Sociología Contemporánea I.Barcelona. Ed.Planeta. 1985.

INVESTIGACIÓN

- ABDELSAMAD, Moustafá H. y KINDLENG, Alexander T. "Porqué fracasa la pequeña empresa?" en Administración de Empresas, Nro.112,T.X A, pág.335.
- ALLEN, Louis. Cómo iniciar y hacer prosperar la Pequeña Empresa, Pamplona, EUNSA, 1977.
- ANSOFF, Igor. La estrategia de la empresa. Pamplona. E.U.N.S.A. 1976.
- AUDISIO, Sergio O.; NEIROTTI, Mario H.; LLAPUR, Enrique; MARCHETTI, Marcelo R. . Planeamiento estratégico en las PyME: herramienta para el desarrollo y crecimiento, trabajo presentado en las jornadas de Administración. Junio 1992. Fac. Cs. Económicas y Estadística. U.N.R.
- ASCUA, Rubén. La creación de competencias dinámicas bajo un contexto de inestabilidad macroeconómica: el caso Edival. Buenos Aires. Cepal. 2003.
- BARBER, J., METCALFE, J. y PORTOUS, M. (ed.) Barriers to growth in small firms. Routledge. Londres. 1989.
- BALLARIN, Edouard. Estrategias competitivas para la banca. Barcelona. Ed.Ariel. 1988.
- BARREYRE, P. Y. "Estrategia y creatividad en la P. y M.E." Administración de Empresas, Nro. 79. T.VII B. Pág.627.
- BASIL, Douglas C. y FRISCHKNECHT, Federico. La dirección de la pequeña empresa. Buenos Aires. Ed. El Ateneo.1979.
- BERTONI, Emilio J. El comportamiento de la pequeña y mediana empresa. Su caracterización psico-sociológica. Buenos Aires, El Coloquio. 2da. Edición. 1985.
- CARLZON, Jan. Moments of truth. Massachusetts. Ballinger P.Co.1987.
- CIMILLO, E., LIFSCHITZ,E., GASTIAZORO,E., CIAFARDINI,H. TURKIEH,M..



- Acumulación y centralización del capital en la industria argentina. Buenos Aires. Editorial Tiempo Contemporáneo. 1973.
- CHORAN, Irving . The manager of a small company. No publicada. Montreal. Mc. Gill University MBA tesis. 1969.
- CHRISTENSEN, C. Roland . La sucesión en la dirección de las pequeñas empresas. Barcelona. Ed. Labor. 1973 (3ra. Edición 1976).
- CLIFFORD, Donald K. (Jr.) y CAVANAGH, Richard E. Estrategias de éxito para la pequeña y mediana empresa. Barcelona. Ediciones Folio SA. 1989.
- DAVIS, Peter . El potencial del negocio familiar. Barcelona. IESE. 1988.
- DELGOBBO, Alberto y KANTIS,Hugo. Competitividad e internacionalización de la PyMES metalmecánicas. Estudios de casos en la provincia de Santa Fe. Buenos Aires. CFI-CEPAL. 1991.
- DE PABLO, Juan Carlos y CAVALLO, Domingo. Pasión por crear. Ed. Planeta. Buenos Aires.2001
- DONNELLEY, Robert. "La empresa familiar" en Biblioteca Harvard de Administración de Empresas. Nro. 21 . 1974.
- ETKIN, Jorge. La doble moral de las organizaciones. Madrid. Mc Graw Hill. 1993.
- ETKIN, Jorge. Política, gobierno y gerencia de las organizaciones.Buenos Aires. Prentice Hall. 2000.
- GATTO, Francisco y FERRARO, Carlo. Las PyMES en el Mercosur. Buenos Aires. CFI-CEPAL. 1993.
- GINEBRA, Joan. Las Empresas Familiares. México. Panorama Ed. 1997.
- GUERRAS, L. A. y NAVAS, J. E. La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. Civitas, Madrid, 4ª edición. 2007.
- HAMERMESH,R.G. ,ANDERSON,M.J. y HARRIS, J.R."Estrategias para empresas con escasa cuota de mercado" en Revista Harvard-Deusto, 2do. trimestre. 1980.
- HAX, A. y MAJLUF, N. Estrategias para el liderazgo competitivo. Granica. Barcelona. 1997.
- HERMIDA, Jorge. "La crisis de estructura de la pequeña empresa" Administración de Empresas. Nro. 101 - T. IX A Pág.395.
- HERMIDA, Jorge y SERRA, Roberto . Administración y Estrategia. Buenos Aires. Ediciones Marchi. 1989.
- IACCOCA. Lee y otro .Autobiografía de un triunfador. Barcelona.Grijalbo. 1985.
- KANTIS, Hugo y YOGUEL, Gabriel. Eslabonamientos productivos y restricciones para el desarrollo de la PyMES metalmecánicas del Gran Buenos Aires. CFI-CEPAL. 1991.
- KANTIS, Hugo, CARMONA, Rodrigo y ASCUA, Rubén. El estudio de las redes empresariales en el diagnóstico del desarrollo local. Rafaela. Potenciar-UNGS. 2000.
- KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. El cuadro de mando integral. Buenos Aires. Gestión 2000. 1997.
- KATZ, J. "Estrategia industrial y ventajas comparativas dinámicas" en Cuaderno Nro.1 de la Fundación Eugenio A. Blanco. Buenos Aires. 1983.
- KLIKSBERG, Bernardo. El pensamiento organizativo. Buenos Aires. Ed.Tesis. 1990.
- KOSACOFF, Bernardo y ASPIAZU, Daniel. La industria argentina: desarrollo y cambios estructurales. Buenos Aires. CEAL. 1989.
- KOTTLER,Philip . Dirección de mercadotecnia. México. Editorial Diana. 1974.



- JOHANNISSON, Bengt, KANTIS, Hugo y ASCUA, Rubén. Distritos industriales en Argentina y Suecia. Rafaela. Potenciar-UNGS-Vaxjo Univ. 2000.
- LEVITT, Theodore. "Miopía en la mercadotecnia". en Clásicos Harvard de la Administración. Vol. 2 pág. 25.
- MACE, Myles L. The board of directors in small corporations. Boston. Graduate School of Business Administration Harvard University. 1948.
- MARTINEZ NOGUEIRA, Roberto. Empresas Familiares. Análisis organizacional y social. Buenos Aires. Ed. Marchi. 1984.
- Mc.GEE, J. "Barriers to growth: The effect of market structure" en Barber, J., Metcalfé, J. y Portous, M. (ed.) Barriers to growth in small firms. Routledge. Londres. 1989.
- MOORI KOENIG, Virginia y YOGUEL, Gabriel. Algunos aspectos microeconómicos de la competitividad de las PyMES metalmecánicas en el proceso de internacionalización. Buenos Aires. CFI-CEPAL. 1991.
- MORITA, Akio. Made in Japan. Buenos Aires. Emecé. 1986
- NUENO, Pedro. Emprendiendo. Bilbao. Ed. Deusto. 1996
- OHMAE, Kenichi. La mente del estratega. México. Mc.Graw-Hill. 1983.
- PETERS, Thomas J. y WATERMAN, Robert H. En busca de la excelencia. Barcelona. Ediciones Folio S.A. 1984.
- PORTER, Michael E. La ventaja competitiva de las naciones. Barcelona. Plaza y Janes Editores. 1991.
- QUINTAR, Aída, ASCUA, Rubén, GATTO, Francisco, FERRARO, Carlo. Rafaela: un cuasi-distrito italiano "a la argentina". Buenos Aires. CFI-CEPAL. 1993.
- RESNIK, Paul . Como dirigir una pequeña empresa. Madrid (España). Mc. Graw Hill / Interamericana de España S.A. 1992.
- RIPOLLES MELIA, María. El diagnóstico estratégico en las PyMES. Tesis de licenciatura no publicada. Universidad de Valencia. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. 1990.
- RODRIGUEZ GARAY, Ruben y LLOBET, Eduardo. Planeamiento y Pensamiento Estratégico en las P. y M.E. Trabajo presentado en las 1eras. Jornadas Nacionales de Administración. Colegio de Graduados en Ciencias Economicas. Nov. 1983. Santa Fe.
- RODRIGUEZ GARAY, Ruben y TRENTINI, Juan Carlos. El managemet participativo como respuesta a situaciones críticas. Su aplicación en las P.y M.E. Trabajo presentado en el 9no. Congreso Nacional de Profesionales en Cs.Ecs. Mendoza.1992.
- SAINZ DE VICUÑA, J.M. El plan estratégico en la práctica. ESIC Editorial, Madrid. 2003
- SCHUMACHER, E.F. Lo pequeño es hermoso. Hermann Blumme Ediciones. 1973.
- SINTESIS IPyME. Revista del Instituto para el desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa de la Fundación Banco de Galicia y Buenos Aires. Buenos Aires. Nros. 1 al 29. 1990-1994.
- SOURROUILLE, Juan V., KOSACOFF, Bernardo P., LUCANGELI, Jorge. Transnacionalización y política económica en la argentina. Buenos Aires. CEAL. 1985.
- TEIXEIRA, Helio Janny. Descrição e analise do trabalho do dirigentes de pequenas e medias empresas. Tesis de maestría no publicada, presentada en FEA- Universidad San Pablo . 1979.
- TEIXEIRA, Helio Janny. "Comparação entre o trabalho de dirigentes de pequenas e medias empresas e o trabalho de dirigentes de grandes empresas atraves da observação estruturada." En Revista de administração de empresas. Vol.22 Nro. 1 Jan/Mar. 1982 pág. 48/51 Rio de Janeiro Editora da Fundação Gerulio Vargas . 1982.
- TIBBITS, G.E. "Administración de la Pequeña Empresa: un enfoque normativo".



Administración de Empresas. T. XI A. Pág.433.

TOFFLER, Alvin . La Empresa Flexible. Barcelona. Plaza y Janes. 1985.

VALDA, Juan Carlos. La Administración Estratégica de la P.y M.E. familiar. Trabajo presentado en el 8vo. Congreso Nacional de Profesionales en Cs. Ecs. Bs. As. 1990.

VINCENTI, María Inés. La Especialización Flexible y los Distritos Industriales. Una Aproximación al Estudio de la Comunidad local: Rafaela y el Departamento Castellanos, en sus Raíces Históricas. Trabajo presentado en el Congreso Red Pyme Mercosur. Rafaela. 2002.

WILENSKY, Alberto. Marketing estratégico. Buenos Aires. Ed.Tesis. 1986.

WORCEL, Gloria, ASCUA, Rubén. Dinamismo empresarial y cooperación institucional. El caso de las PyMES de Rafaela. Buenos Aires. CFI-CEPAL. 1991.

WOODWARD, Herbert. "La estrategia de la pequeña empresa". Administración de Empresas. Nro. 76. T. VII Pág. 317.

WOODWARD, Herbert N. "Estrategias de dirección para empresas pequeñas" en Clásicos Harvard de la Administración, Tomo 5 pág. 69 Bogotá. Educar Cultural Recreativa S.A. 1986.

YOGUEL, Gabriel y KANTIS, Hugo. Reestructuración industrial y eslabonamientos productivos: el rol de las pequeñas y medianas firmas subcontratistas. Buenos Aires. CFI-CEPAL. 1990.

EVALUACIÓN Y RÉGIMEN DE PROMOCIÓN

Para regularizar la materia será requisito contar con el 80% de asistencia.

Se tomarán 2 evaluaciones parciales durante el período de cursado, con sólo un recuperatorio.

La promoción directa de la asignatura se logra aprobando las dos evaluaciones parciales, o el recuperatorio, en su caso.

Los alumnos que no logren la promoción directa de la asignatura y los que no opten por este régimen, deberán aprobar un examen final, único e indivisible, escrito y oral.