
 UNC UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA	Programa de : POLITICA DE NEGOCIOS Año: 2023	 FCE FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Plan 2009	Ord. HCD 448/07. Res. HCS Nº 367/2008	
Carrera	LICENCIATURA EN ADMINISTRACION	
Carga Horaria Total	84 hs	
Carga horaria Teórica	42 hs	
Carga horaria Práctica	42 hs	
Horas semanales	6	
Obligatoria/Electiva	Obligatoria	
Requisitos de Correlatividad	Administración de Operaciones, Administración de Recursos Humanos I, Administración Financiera I y Comercialización I	
Semestre de la carrera	Noveno	
Ciclo lectivo	2023	
Coordinador	Prof. Rosa Argento	
Objetivos generales	<p>Al finalizar el curso, el/la estudiante alumno deberá ser capaz de realizar el análisis industrial y competitivo de una empresa y sus negocios; evaluar las competencias dinámicas de la organización y desarrollar el proceso estratégico, promoviendo la búsqueda de una ventaja competitiva sustentable y resultados económicos, sociales y ambientales.</p> <p>Objetivos referidos a los contenidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprender la importancia del enfoque estratégico para administrar las empresas y sus negocios. • Interpretar la relación organización-entorno para el desarrollo de una ventaja competitiva sustentable. • Explorar los fundamentos de la RSC y la búsqueda de sustentabilidad en los negocios en términos de resultados económicos, sociales y ambientales. • Identificar las herramientas, técnicas y métodos de la administración estratégica. • Comprender la importancia del modelo de negocio para la viabilizar la empresa. • Identificar los principales factores de una estrategia para lograr el alineamiento de la gestión hacia los resultados. • Identificar los componentes básicos de la creación de valor de la estrategia. • Interpretar la importancia de la innovación y creatividad en la administración de negocios y afianzar su vínculo con el desarrollo evolutivo de la empresa. <p>Objetivos referidos a las habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Describir y analizar la relación entorno-organización 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Internalizar los procesos de planificación y de toma de decisiones estratégicas. • Identificar opciones estratégicas sustentables. • Diseñar modelos de negocios que capten las prioridades del mercado y los desafíos del sector industrial. • Transformar los descriptores de la creación de valor en mapas estratégicos. • Interpretar los desafíos de liderar procesos de implementación de estrategias. • Transformar los principales impulsores estratégicos en acciones de alineamiento estratégico. <p>Objetivos referidos a las actitudes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar una visión sistémica tanto de los contenidos conceptuales como de las herramientas de análisis. • Favorecer una visión transversal de la empresa, integrando las diferentes áreas y procesos de la organización. • Promover el desarrollo de valores éticos en los negocios. • Concientizar sobre la sustentabilidad de la creación de valor promoviendo el triple resultado (económico, social y ambiental). • Desarrollar una actitud crítica de las diferentes técnicas y herramientas utilizadas. • Colaborar con la generación de nuevas visiones y modelos de negocios que contribuyan al desarrollo sostenible • Desarrollar competencias transversales para el logro de los objetivos de desarrollo sostenible.
--	--

Contenidos Abreviados:

PARTE I. LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Capítulo 1. Administración estratégica.

Capítulo 2. Estrategia, mapas estratégicos y modelo de negocio.

PARTE II. EL ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO

Capítulo 3. El análisis del entorno.

Capítulo 4. El análisis de la organización.

PARTE III. OPCIONES ESTRATÉGICAS

Capítulo 5. Estrategias y ventaja competitiva.

Capítulo 6: Estrategias de negocios y el entorno industrial.

Capítulo 7: Estrategias para mercados internacionales.

Capítulo 8: Estrategias corporativas.

PARTE IV. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Capítulo 9: Alineamiento estratégico y desarrollo de competencias.

Capítulo 10. Alineamiento estratégico y evaluación de desempeño.

Programa Analítico

PARTE I. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Capítulo 1: Administración estratégica

Objetivos Específicos:

- Comprender la importancia del enfoque estratégico para administrar negocios y organizaciones.
- Interpretar la evolución del modelo de administración estratégica, a través de las escuelas de estrategia.
- Identificar los procesos de planificación y de toma de decisiones estratégicas.
- Comprender la importancia de establecer objetivos estratégicos y financieros
- Afianzar la vinculación entre niveles de estrategia y la jerarquía de objetivos.
- Afianzar los conceptos de coordinación y niveles de estrategia.
- Comprender la dinámica de la administración estratégica.
- Internalizar un modelo de gestión basado en la ética y en la sustentabilidad.

Contenidos:

- a. Estrategia: Concepto. Estrategia deliberada y emergente. Estrategia y ventaja competitiva sustentable. Evaluación de una estrategia. Vinculación con el modelo de negocio.
- b. La formulación de la estrategia según las escuelas de Management Estratégico. Escuelas prescriptivas y descriptivas. Los principales aportes de las escuelas prescriptivas.
- c. La administración estratégica. Concepto. Proceso. Beneficios de un enfoque estratégico. Visión estratégica: misión, visión y valores. Objetivos: estratégicos y financieros. Jerarquía y multiplicidad. Diseño de la estrategia. Niveles. Opciones estratégicas. Alineamiento estratégico. Evaluación del desempeño.
- d. Ética, sustentabilidad y estrategia competitiva.

Bibliografía básica

- Thompson, A.; Peteraf, M.; Gamble, J. & Strickland III (2015). *Administración Estratégica. Teoría y casos*. (19ª ed.). D.F., México. McGraw-Hill Interamericana Editores SA de CV. Cap. 1, 2 y 9.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1999). *Safari a la Estrategia*. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica SA. Cap. 1, 2, 3 y 4.
- <https://www.pactomundial.org/biblioteca/guia-para-pymes-ante-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Bibliografía complementaria:

- Hill, C.; Jones, G. & Schilling, M. (2015). *Administración Estratégica. Teoría y casos. Un enfoque integral*. (11ª ed.) D.F., México. Cengage Learning Editores SA de CV. Cap. 1.

Capítulo 2: Estrategia, mapas estratégicos y modelo de negocio

Objetivos específicos:

- Internalizar las etapas iniciales del proceso estratégico, como bases del desarrollo estratégico.
- Comprender la importancia del enfoque estratégico para administrar las empresas y sus negocios.
- Explorar el concepto de modelo de negocio y sus implicancias para la gestión estratégica.
- Interpretar la condición evolutiva de la estrategia y de su modelo de negocio, por efecto de los cambios en el entorno industrial, en la sociedad y en la compañía.

Contenidos:

- a. Políticas de negocio, visión y misión. Dimensiones de la misión. Comprensión del negocio.
- b. Mapas estratégicos. El sistema de medición que describe la estrategia.

- c. El modelo de negocio (MN): concepto, módulos o dimensiones de diseño. Lienzo del modelo de negocios o modelo Canvas.
- d. La migración de valor: ciclo de vida de los modelos de negocios. Innovación en los modelos de negocios. Innovación en MN

Bibliografía básica:

- Osterwalder, A.; Pigneur, I. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Madrid, España. Deusto SA Ediciones. Cap. 1.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2004). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000. Cap. 1 y 2
- Slywotzky, A. (1996). *Migración del Valor. Cómo evitar la descalorización de la empresa anticipándose a las estrategias de la competencia*. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Paidós Ibérica SA. Cap. 1 y 3.
- <https://www.pactomundial.org/biblioteca/guia-para-pymes-ante-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Bibliografía complementaria:

- Ricart, J. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, N°23, pp. 12-25. Portal Universia SA. Madrid, España. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43312282002>

PARTE II. EL ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO

Capítulo 3. El análisis del entorno

Objetivos específicos:

- Afianzar las metodologías de las principales técnicas y herramientas para analizar el macro y el microentorno
- Aplicar las metodologías de las principales técnicas y herramientas para analizar el macro y microentorno.
- Comprender la evolución de las industrias a través del modelo del ciclo de vida, los impulsores del cambio y los factores claves de éxito de la industria.
- Interpretar y evaluar cómo las tendencias del macroentorno dan forma a la naturaleza de la competencia y al atractivo de la industria.
- Identificar y evaluar los desafíos del microentorno a partir del análisis de las fuerzas competitivas, el marco de análisis de la competencia, los mapas de grupos estratégicos y
- los modelos de negocios hegemónicos en la industria.

Contenidos:

- a. El macroambiente. Análisis PESTEL
- b. El microambiente. Análisis industrial y competitivo. Fuerzas competitivas.
- c. Los factores impulsores del cambio en la industria. La innovación y el ritmo tecnológico en la industria.
- d. Los cambios competitivos durante la evolución de la industria. El modelo del ciclo de vida industrial.
- e. Los competidores. Mapas de grupos estratégicos. Marco de análisis de la competencia.
- f. Principales patrones de diseño del MN en la industria. Análisis de modelos de negocios en el sector.
- g. Factores claves de éxito competitivo
- h. Atractivo de la industria. Matriz atractivo de la industria / Fortaleza del negocio.

Bibliografía básica:

- Thompson, A.; Peteraf, M.; Gamble, J. & Strickland III. (2015). *Administración estratégica. Teoría y casos.* (19a ed.). D.F., México. McGraw-Hill Interamericana Editores SA de CV. Cap. 3.
- Osterwalder, A.; Pigneur, I. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores.* Madrid, España. Deusto SA Ediciones. Cap. 2.

Bibliografía complementaria:

- Hill, C.; Jones, G. & Schilling, M. (2015). *Administración Estratégica. Teoría y casos. Un enfoque integral.* (11ª ed.) D.F., México. Cengage Learning Editores SA de CV. Cap. 2.
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior.* Buenos Aires, Argentina. Editorial Rei Argentina SA.

Capítulo 4. El análisis de la organización

Objetivos Específicos:

- Afianzar y aplicar las metodologías de las principales técnicas y herramientas para analizar la organización.
- Internalizar la importancia de los recursos y capacidades de una compañía para su enfoque estratégico.
- Evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa frente a las oportunidades de mercado y las amenazas externas.
- Identificar él o los modelos de negocio y sus implicancias estratégicas.
- Desarrollar habilidades para elaborar un diagnóstico sobre los aspectos centrales del análisis del entorno y de la organización

Contenidos:

- a. Evaluación del desempeño actual de la estrategia. Análisis económico y financiero: principales ratios. Evolución de ventas y participación de mercado.: principales indicadores.
- b. Evaluación de las capacidades y recursos de la organización y su fortaleza competitiva. Innovación y capacidades dinámicas. Análisis de mercado y posición competitiva. Prueba VEII.
- c. Análisis de la cadena de valor. Identificación del núcleo de competencias, capacidades y recursos. Eficiencia en costos y agregado de valor.
- d. Consistencia y viabilidad del MN.
- e. El análisis FODA ó DAFO. Búsqueda de la relación de equilibrio. Matriz atractivo de la industria / Fortaleza del negocio.
- f. El diagnóstico organizacional.

Bibliografía básica:

- Thompson, A.; Peteraf, M.; Gamble, J. & Strickland III. (2015) *Administración estratégica. Teoría y casos.* (19a. ed.). D.F., México. McGraw-Hill Interamericana Editores SA de CV. Cap. 4.
- Osterwalder, A.; Pigneur, I. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores.* Madrid, España. Deusto SA Ediciones. Cap.2.

Bibliografía complementaria:

- Hill, C.; Jones, G. & Schilling, M. (2015). *Administración Estratégica. Teoría y casos. Un enfoque integral.* (11ª ed.) D.F., México. Cengage Learning Editores SA de CV. Capítulo 3.
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior.* Buenos Aires, Argentina. Editorial Rei Argentina SA.

Capítulo 5. Estrategia y Ventaja Competitiva

Objetivos específicos:

- Identificar la fuente de la ventaja competitiva.
- Internalizar los elementos que sustentan el desarrollo de una ventaja competitiva.
- Explorar el rol de la eficiencia, la calidad, la innovación y la capacidad de respuesta al cliente en el desarrollo y mantenimiento de la ventaja competitiva.
- Desarrollar habilidades para definir e implementar estrategias.
- Identificar las características de las estrategias genéricas y condiciones competitivas.

Contenidos:

- a. Las estrategias genéricas. Características. Condiciones de mercado que favorecen su implementación. Claves competitivas para impulsarlas.
- b. La ventaja competitiva (VC), la creación del valor y la rentabilidad. Vinculación entre estrategia, modelos de negocios y creación de valor.
- c. Relación entre competencias distintivas – estrategias genéricas - estrategias funcionales y ventaja competitiva.
- d. Elementos constitutivos de la VC: eficiencia, calidad, innovación y respuesta al cliente.

Bibliografía básica:

- Thompson, A.; Peteraf, M.; Gamble, J. & Strickland III. (2015) Administración estratégica. Teoría y casos. (19a. ed.). D.F., México. McGraw-Hill Interamericana Editores SA de CV. Cap. 5.
- Hill, C.; Jones, G. & Schilling, M. (2015). Administración Estratégica. Teoría y casos. Un enfoque integral. (11ª ed.) D.F., México. Cengage Learning Editores SA de CV. Cap. 3 y 4.

Bibliografía complementaria:

- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Buenos Aires, Argentina. Editorial Rei Argentina SA.

Capítulo 6: Estrategias de negocios y el entorno industrial

Objetivos específicos:

- Interpretar la relación organización-entorno para el diseño estratégico.
- Desarrollar habilidades para definir e implementar estrategias.
- Internalizar los elementos que sustentan el desarrollo de una ventaja competitiva según el entorno industrial.
- Conocer la dinámica competitiva de las industrias en función de los estadios evolutivos.
- Identificar las estrategias viables para los distintos estadios evolutivos.

Contenidos:

- a. Estrategia en industrias fragmentadas. Razones de la fragmentación. Consolidación de una industria.
- b. Estrategia en industrias embrionarias y en crecimiento. La demanda cambiante y las implicancias estratégicas.
- c. Estrategias en industrias maduras. Estrategias para disuadir el ingreso. Estrategias para manejar la rivalidad.
- d. Estrategias en industrias en decadencia. Evaluación del declive y estrategias posibles.
- e. Estrategias y tecnología. Estándares y formatos. Cambios del paradigma tecnológico. Implicaciones estratégicas.

Bibliografía básica:

- Hill, C.; Jones, G. & Schilling, M. (2015). *Administración Estratégica. Teoría y casos. Un enfoque integral.* (11ª ed.) D.F., México. Cengage Learning Editores SA de CV. Cap. 6 y 7.

Bibliografía complementaria:

- Hitt, M.; Ireland, R; & Hoskisson, R., (2008). *Administración Estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos.* Teoría y casos. (7ª ed.) D.F., México. Cengage Learning Editores SA de CV. Cap. 5.

Capítulo 7: Opciones estratégicas en mercados internacionales

Objetivos específicos:

- Comprender las principales razones por las que las empresas eligen competir en mercados internacionales.
- Interpretar cómo afectan las condiciones de mercado de cada país en la selección de la estrategia.
- Conocer las principales opciones estratégicas para ingresar en los mercados extranjeros.
- Caracterizar los principales enfoques estratégicos para competir internacionalmente.
- Comprender cómo las empresas logran emplear las operaciones internacionales para mejorar su competitividad general.
- Identificar las características de la competencia en los mercados de países en desarrollo.

Contenidos:

- a. El entorno global y el nacional.
- b. Ventaja competitiva nacional. Los atributos del entorno específico de un país para generar una ventaja competitiva. Diamante de Porter.
- c. La expansión global como fuente de utilidades. Principales implicancias estratégicas por competir en mercados internacionales.
- d. Estrategia global. Características competitivas para su desarrollo.
- e. Estrategia multidoméstica. Características competitivas para su desarrollo.
- f. Estrategia transnacional. Características competitivas para su desarrollo.
- g. Estrategia internacional. Características competitivas para su desarrollo.
- h. Estrategias para competir en mercados de países en desarrollo.
- i. Opciones estratégicas para ingresar a mercados internacionales.
- j. Alianzas estratégicas globales.

Bibliografía básica:

- Hill, C.; Jones, G. & Schilling, M. (2015). *Administración Estratégica. Teoría y casos. Un enfoque integral.* (11ª ed.) D.F., México. Cengage Learning Editores SA de CV. Cap. 8.

Bibliografía complementaria:

- Thompson, A.; Peteraf, M.; Gamble, J. & Strickland III. (2015) *Administración estratégica. Teoría y casos.* (19a. ed.). D.F., México. McGraw-Hill Interamericana Editores SA de CV. Cap. 7.

Capítulo 8: Estrategias corporativas.

Objetivos específicos:

- Comprender y aplicar las opciones estratégicas para empresas multinegocios.
- Interpretar la influencia de la estrategia corporativa para fortalecer los modelos y las estrategias de negocios.
- Comprender las características de la estrategia de integración horizontal y vertical.
- Analizar las ventajas de las relaciones de cooperación, como las alianzas estratégicas y el outsourcing.

- Comprender las características de la estrategia de diversificación relacionada, no relacionada y mixta.
- Aplicar las herramientas de evaluación del portafolio de negocios.

Contenidos:

- a. Estrategia corporativa y el modelo multinegocios. Implicancias estratégicas de la inversión en diferentes negocios. Correspondencias estratégicas y economías de alcance.
- b. Estrategia de integración. Integración horizontal y vertical.
- c. Estrategias de cooperación, alianzas estratégicas y outsourcing estratégico.
- d. Estrategia de diversificación. Diversificación relacionada, no relacionada y mixta.
- e. Estrategias de ingreso a nuevas industrias.
- f. Administración de negocios diversificados.
- g. Evaluación del portafolio de negocios.

Bibliografía básica:

- Hill, C.; Jones, G. & Schilling, M. (2015). Administración Estratégica. Teoría y casos. Un enfoque integral. (11ª ed.) D.F., México. Cengage Learning Editores SA de CV. Cap. 9.
- Thompson, A.; Peteraf, M.; Gamble, J. & Strickland III. (2015) Administración estratégica. Teoría y casos. (19a. ed.). D.F., México. McGraw-Hill Interamericana Editores SA de CV. Cap. 8.

Bibliografía complementaria:

- Hill, C.; Jones, G. & Schilling, M. (2015). Administración Estratégica. Teoría y casos. Un enfoque integral. (11ª ed.) D.F., México. Cengage Learning Editores SA de CV. Cap. 10.

PARTE IV. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Capítulo 9: Alineamiento estratégico. Desarrollo de competencias

Objetivos específicos:

- Internalizar el proceso de dirección estratégica.
- Interpretar los desafíos de liderar los procesos de implementación de estrategias.
- Reconocer el rol de la estructura organizacional en el proceso estratégico.
- Identificar las principales acciones para el alineamiento estratégico.
- Comprender el rol de la cultura organizacional en el proceso estratégico.
- Explorar las principales acciones para impulsar el cambio estratégico.

Contenidos:

- a. Competencias y habilidades. La contratación y retención de talentos.
- b. El desarrollo de competencias. Innovación y desarrollo de competencias.
- c. Alinear la estructura organizacional a la estrategia.
- d. La cultura de la organización y la estrategia. Desarrollo de un sistema de valores.
- e. El ejercicio del liderazgo estratégico. La implementación de la estrategia.

Bibliografía básica:

- Thompson, A.; Peteraf, M.; Gamble, J. & Strickland III. (2015) Administración estratégica. Teoría y casos. (19a. ed.). D.F., México. McGraw-Hill Interamericana Editores SA de CV. Cap.10 y 12.

Bibliografía complementaria:

- Hill, C.; Jones, G. & Schilling, M. (2015). Administración Estratégica. Teoría y casos. Un enfoque integral. (11ª ed.) D.F., México. Cengage Learning Editores SA de CV. Cap. 12 y 13.

Capítulo 10. Alineamiento estratégico. Evaluación del desempeño.

Objetivos específicos:

- Identificar el rol de la estructura organizacional en el proceso estratégico.
- Identificar las principales acciones para el alineamiento estratégico.
- Comprender y desarrollar modelos de evaluación de desempeño en relación a la estrategia.
- Desarrollar habilidades para identificar los indicadores de gestión.
- Interpretar los desafíos de liderar procesos de evaluación estratégica.

Contenidos:

- a. La asignación de recursos para la ejecución e la estrategia
- b. Administración de procesos, de mejores prácticas, establecimientos de políticas y procedimientos.
- c. Vinculación de recompensas con el logro de ojetivos. Premios e incentivos.
- d. Adaptación del mapa estratégico a la estrategia. Vinculación de los activos intangibles y la creación de valor.
- e. Sistema de información. Evaluación de desempeño.

Bibliografía básica:

- Thompson, A.; Peteraf, M.; Gamble, J. & Strickland III. (2015) Administración estratégica. Teoría y casos. (19a. ed.). D.F., México. McGraw-Hill Interamericana Editores SA de CV. Cap. 11.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000. Cap. 1, 2 y 11.

Bibliografía complementaria:

- Hill, C.; Jones, G. & Schilling, M. (2015). Administración Estratégica. Teoría y casos. Un enfoque integral. (11ª ed.) D.F., México. Cengage Learning Editores SA de CV. Cap. 12 y 13.

Metodología de enseñanza y aprendizaje

A partir de la Resolución HCD 1/2022, que dispone implementar la propuesta pedagógica 70/30 en el ámbito de la FCE. UNC., durante el primer semestre, se dispuso una distribución del 65 % presencial, 5 % remota y 29 % de actividades a distancia.

En función de lo enunciado, la metodología incluye los siguientes dispositivos y recursos que amalgaman la experiencia del equipo docente en las actividades a distancia y a la vez la hibridación de las aulas con estudiantes presentes tanto físicamente como de manera remota:

- Clases de discusión de contenidos: se desarrollarán dos días a la semana con una duración por clase de dos horas cátedras. Estas clases estarán a cargo del profesor titular ó profesor adjunto y su objetivo principal será la discusión académica y crítica de los contenidos esenciales de la asignatura.
- Clases de aplicación de contenidos: se desarrollarán una vez a la semana con una duración de dos horas cátedra. Estas clases estarán a cargo de los profesores asistentes y ayudantes, con la supervisión del profesor adjunto. Durante las últimas tres semanas del período lectivo, los horarios de clase estarán destinados a clases de aplicación.
- Trabajo de Campo y Exposiciones de alumnos: La metodología se combina con un estudio de campo sobre empresas locales, cuyo

	<p>objetivo es experimentar la realidad de la empresa, abordando la temática específica de la materia y proveer de un plan estratégico y su implementación a fin de contribuir a la mejora de la competitividad de las PyMes locales. La actividad se programa para realizarla durante el semestre de cursado, con entregas parciales, de manera grupal, a través de intervenciones en una empresa del medio. El resultado es un caso de análisis sobre en el que se han aplicado los contenidos centrales de la asignatura.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación docente - alumno: Además de las clases presenciales (tanto de discusión como de aplicación), la metodología se soporta en la plataforma educativa, que es utilizada como canal de interacción en la relación profesores-alumnos y alumnos entre sí. Adicionalmente se pondrá a disposición de los alumnos la dirección electrónica de los integrantes de la cátedra para realizar consultas.
<p>Tipo de Formación Práctica</p>	<p>Tanto en las clases de discusión como en las de aplicación, se utilizarán las siguientes técnicas de formación práctica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Práctica de aplicación: Intervención en una empresa del medio para aplicar y elaborar un trabajo de campo. • Trabajos en equipo. • Resolución de situaciones problemáticas. • Estudio de casos. • Aprendizaje basado en problemas. • Aprendizaje servicio
<p>Curricularización de la Extensión. Trabajo de Campo.</p>	<p>A. Fundamentación: Las empresas en general y las pymes en particular necesitan adaptarse a un contexto que se manifiesta por una vertiginosa penetración de las tecnologías digitales y la demanda de contribuir al desarrollo sostenible, lo que les impone repensar la manera de hacer, de agregar valor y de servir al mercado en el que trabajan. La consecuencia más significativa es la reconfiguración de su modelo de negocios y la necesidad de repensar sus estrategia de negocios. La asignatura plantea la realización de un trabajo de campo bajo la modalidad aprendizaje servicio que dotará a la pyme de un plan estratégico y su implementación a fin de buscar la ansiada competitividad. Esta modalidad pretende contribuir a fomentar y reivindicar el papel de la Universidad en territorio, atendiendo al carácter humanista de la Educación Superior desde la formación integral de los estudiantes, los profesionales y los ciudadanos en general; para que sean capaces de abordar con responsabilidad ética, social y ambiental, una relación más activa y comprometida con sus contextos de actuación (CRES, 2008).</p> <p>B. Objetivos: Brindar a las Pymes objetos del trabajo de Campo de un Plan Estratégico y su implementación a fin de superar las brechas de competitividad características de las mismas. Contribuir en los alumnos al desarrollo de las competencias para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.</p> <p>C. Contenidos: el trabajo de campo incluye los contenidos de todas las unidades de la materia.</p>

Administración estratégica. Estrategia, mapas estratégicos y modelo de negocio. El análisis del entorno. El análisis de la organización. Estrategias y ventaja competitiva. Estrategias de negocios y el entorno industrial. Estrategias para mercados internacionales. Estrategias corporativas. Alineamiento estratégico y desarrollo de competencias.

D. Metodología: El trabajo de campo se realizará sobre PyMes locales, las mismas serán contactadas por los estudiantes y brindarán la información necesaria para realizar el proceso de dirección estratégica. Este proceso será en harás de mejorar su competitividad. El trabajo se realizará con la modalidad de aprendizaje servicio.

Entornos para el aprendizaje	
	ema
Materiales para el aprendizaje	Innovación
	Investigación

Entorno nuevo y materiales de investigación.
Aprendizaje Servicio

Esta propuesta metodológica se desarrolla en un entorno que invita a explorar otros espacios fuera del aula y cuenta con las personas que indagan o son indagadas como recurso.

Aprendizaje Servicio	Desarrollo
Descripción metodológica	<p>El aprendizaje servicio (ApS) es una propuesta educativa que combina procesos de aprendizaje y de servicio a la comunidad en un solo proyecto bien articulado en el que los participantes se forman trabajando sobre necesidades reales del entorno con el objetivo de mejorarlo. Se trata de una metodología pedagógica que promueve el desarrollo de competencias a través de actividades educativas que incluyen servicio a la comunidad.</p> <p>El ApS no es una actividad de voluntariado, porque está fuertemente vinculada a la adquisición de conocimientos; pero tampoco es exclusivamente una actividad intelectual, porque se proyecta en la realización de acciones necesarias para la colectividad. Se trata de una propuesta innovadora puesto que puede transformar el proceso de adquisición de conocimientos y convertirse en un camino participativo de educación cívica y de formación en valores para la ciudadanía.</p> <p>La definición y los elementos básicos de esta propuesta metodológica se encuentran ampliamente descritos por Josep Maria Puig (2007 y 2009).</p>
Finalidades	<p>Aprender de forma significativa los contenidos propios de una situación educativa.</p> <p>Transferir a la realidad conocimientos en forma de acción, ofreciendo un servicio de calidad a la comunidad.</p>
Rol del docente	Requiere trabajar conjuntamente con entidades sociales u otras instituciones del entorno en los que se han de llevar a cabo las tareas de

	servicio. Implica abrir espacios para la reflexión e integración entre la teoría y la práctica.
Rol del estudiante	Supone convertirse en el protagonista activo y participativo en las diferentes fases de la actividad. Implica “aprender haciendo” desde la realidad e invita a visualizar al estudiante desde sus potencialidades como alguien útil, alguien capaz.
Potencialidades	Es un método válido para los diferentes ámbitos educativos y las diferentes edades. Abre y proyecta las instituciones educativas al entorno social. Detecta y actúa sobre necesidades reales de la comunidad. Supone un servicio a la comunidad para aprender y colaborar en un marco de reciprocidad. Pone en juego contenidos curriculares y competencias para la vida. Se inspira en una pedagogía de la experiencia, la participación activa, la interdisciplinariedad, el trabajo en equipo y la reflexión. Se basa en la coordinación entre instituciones educativas, organizaciones sociales e instancias del entorno. Tiene un impacto educativo y transformador múltiple.
Requisitos	Entender la intencionalidad educativa del aprendizaje como una posibilidad de realizar un servicio a la comunidad, a través de la participación activa y la reflexión.

E. Evaluación: Se evaluará el proceso de realización de trabajo de campo, desde el relevamiento de información, la aplicación de las herramientas, la investigación, la coherencia, y la presentación. Los actores territoriales realizarán una retroalimentación al momento de ver la presentación final del proyecto, la cual será considerada como otro insumo para la calificación final. Así mismo se le solicitará una devolución sobre el desempeño del estudiantado.

F. Bibliografía extensionista.

Arocena, R. (2010). Curricularización de la extensión: ¿por qué, cuál, cómo. *Integralidad: tensiones y perspectivas*, 9.

Fuentes, J. L. H. (2006). El vínculo universidad–empresa en la formación de los profesionales universitarios/*The bond university-enterprise in the formation of the university professionals. Actualidades investigativas en Educación*, 6(2).

Taborda, P. E. (2017). La formación académica del estudiante extensionista desde el diseño curricular.

Sistema de evaluación	<p>Evaluaciones Parciales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2 (dos) evaluaciones parciales de contenidos teórico-prácticos, en las fechas que fije el cronograma de clase y • una evaluación de recuperación para el caso de alumnos ausentes o reprobados. <p>Trabajos Prácticos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo de campo: intervención en una PyMe de nuestro medio, en el que el alumno deberá aplicar la metodología utilizada por la
------------------------------	--

	<p>cátedra, desarrollando cada una de las etapas del proceso estratégico.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Múltiples trabajos de aplicación, conformando equipos de trabajo. <p>Controles de Lectura: sobre los contenidos a trabajar en las clases de aplicación.</p>
<p>Criterios de evaluación</p>	<p>Evaluaciones Parciales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de vocabulario técnico • Precisión conceptual • Pertinencia y fundamentación de contenidos. • Aplicación de herramientas de análisis • Especificidad en la selección de tópicos principales • Síntesis. • Integración de contenidos. <p>Trabajos Prácticos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación • Originalidad • Metodología, fundamentación teórica, conceptual • Manejo de bibliografía, lenguaje técnico y argumentación. • Desarrollo, pertinencia, sistematización y coherencia. • Análisis, investigación, experimentación • Propuesta estratégica • Manejo de ideas, creatividad, perspectiva • Vinculación grupal <p>Controles de Lectura:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de vocabulario técnico • Precisión conceptual • Pertinencia y fundamentación de contenidos. • Aplicación de herramientas de análisis • Especificidad en la selección de tópicos principales
<p>Condiciones de regularidad y/o Promoción</p>	<p>Regularidad: La condición de alumno regular en la materia se alcanzará con los siguientes requisitos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprobar dos de las tres evaluaciones parciales. 2. Asistir al 80 % de las clases de aplicación. 3. Aprobar las actividades y evaluaciones que se realicen en las clases de aplicación con un promedio de notas igual o superior a 4 puntos. 4. Aprobar el trabajo de campo <p>La nota mínima para aprobar es de 4 (cuatro).</p> <p>Promoción Indirecta: La condición de alumno promocional en la materia se alcanzará con los siguientes requisitos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprobar primera y segunda evaluación parcial con notas iguales o superiores a 6 puntos y un promedio igual o superior a 7 puntos 2. Asistir al 80 % de las clases de aplicación. 3. Aprobar las actividades y evaluaciones de las clases de aplicación, con un promedio de notas igual o superior a 7 puntos. 4. Aprobar el trabajo de campo con nota igual o superior a 7 puntos.

<p>Modalidad de examen final</p>	<p>Alumnos Regulares: El examen será oral y abordará contenidos teóricos y de aplicación, según el programa combinado que se detalla más abajo.</p> <p>Alumnos Promocionales: El examen será oral y abordará contenidos de aplicación utilizados en el trabajo de campo realizado durante el cursado. El alumno deberá fundamentar y defender las decisiones tomadas en el marco del proceso estratégico.</p> <p>Alumnos Libres: El examen final consta de dos partes:</p> <ol style="list-style-type: none"> la primera es la presentación y defensa de un trabajo de campo inédito sobre una empresa real de nuestro medio, utilizando la metodología de trabajo propuesta por la cátedra, con el propósito de aplicar el proceso estratégico, sus conceptos, herramientas y técnicas. El trabajo deberá ser presentado 48 horas antes de la fecha fijada para el examen, en los términos y condiciones que se publiquen oportunamente. Aprobada esta instancia, el alumno accede a un examen oral en condiciones similares a las de alumno regular. <p>Programa combinado para examen oral: UNIDAD 1: Capítulo 1 y 7 UNIDAD 2: Capítulo 2 y 6 UNIDAD 3: Capítulo 3 y 8 UNIDAD 4: Capítulo 4 y 7 UNIDAD 5: Capítulo 5 y 8 UNIDAD 6: Capítulo 7 y 9 UNIDAD 7: Capítulo 8 y 10 UNIDAD 8: Capítulo 2 y 5</p>																								
<p>Cronograma de actividades de la asignatura</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="595 1368 687 1518"><i>Semana N°</i></th> <th data-bbox="687 1368 943 1518"><i>Clases de Discusión</i></th> <th data-bbox="943 1368 1230 1518"><i>Clases de Aplicación</i></th> <th data-bbox="1230 1368 1477 1518"><i>Etapa del Proceso (Trabajo de Campo-Extensión)</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="595 1518 687 1630">1</td> <td data-bbox="687 1518 943 1630">Presentación y Capítulo 1</td> <td data-bbox="943 1518 1230 1630">Armado de Grupos y Metodología</td> <td data-bbox="1230 1518 1477 1630"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="595 1630 687 1742">2</td> <td data-bbox="687 1630 943 1742">Capítulo 2</td> <td data-bbox="943 1630 1230 1742">Capítulos 1 y 2</td> <td data-bbox="1230 1630 1477 1742">Visión, Misión y Objetivos. MN</td> </tr> <tr> <td data-bbox="595 1742 687 1854">3</td> <td data-bbox="687 1742 943 1854">Capítulo 3</td> <td data-bbox="943 1742 1230 1854">Capítulos 1 y 2</td> <td data-bbox="1230 1742 1477 1854">Visión - Misión y Objetivos. MN</td> </tr> <tr> <td data-bbox="595 1854 687 1966">4</td> <td data-bbox="687 1854 943 1966">Capítulo 4</td> <td data-bbox="943 1854 1230 1966">Capítulo 3</td> <td data-bbox="1230 1854 1477 1966">Análisis externo. Herramientas.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="595 1966 687 2074">5</td> <td data-bbox="687 1966 943 2074">Capítulo 5</td> <td data-bbox="943 1966 1230 2074">Capítulo 4</td> <td data-bbox="1230 1966 1477 2074">Análisis Interno. Herramientas.</td> </tr> </tbody> </table>	<i>Semana N°</i>	<i>Clases de Discusión</i>	<i>Clases de Aplicación</i>	<i>Etapa del Proceso (Trabajo de Campo-Extensión)</i>	1	Presentación y Capítulo 1	Armado de Grupos y Metodología		2	Capítulo 2	Capítulos 1 y 2	Visión, Misión y Objetivos. MN	3	Capítulo 3	Capítulos 1 y 2	Visión - Misión y Objetivos. MN	4	Capítulo 4	Capítulo 3	Análisis externo. Herramientas.	5	Capítulo 5	Capítulo 4	Análisis Interno. Herramientas.
<i>Semana N°</i>	<i>Clases de Discusión</i>	<i>Clases de Aplicación</i>	<i>Etapa del Proceso (Trabajo de Campo-Extensión)</i>																						
1	Presentación y Capítulo 1	Armado de Grupos y Metodología																							
2	Capítulo 2	Capítulos 1 y 2	Visión, Misión y Objetivos. MN																						
3	Capítulo 3	Capítulos 1 y 2	Visión - Misión y Objetivos. MN																						
4	Capítulo 4	Capítulo 3	Análisis externo. Herramientas.																						
5	Capítulo 5	Capítulo 4	Análisis Interno. Herramientas.																						

	6	Capítulo 6	Capítulo 5	Diagnóstico. Análisis de la VC.
	7	Capítulo 7	Capítulo 6	Formulación de la estrategia competitiva
	7	EXAMEN PARCIAL	Unidades 1 a 5	
	8	Capítulo 8	Capítulo 7 y 8	Desarrollo de la estrategia competitiva.
	9	Capítulo 9	Capítulo 9	Implementación de la Estrategia parte I.
	10	Capítulo 10	Capítulo 10	Implementación de la Estrategia parte II.
	11	Semana de mayo	Semana de mayo	
	12	Repaso	Trabajo Campo	Trabajo Campo
	12	EXAMEN PARCIAL	UNIDADES 6 a 10	
	13	Trabajo Campo	Trabajo Campo	Trabajo Campo
	14	Trabajo Campo	Trabajo Campo	Trabajo Campo
	14	RECUPERATORIO	RECUPERATORIO	
Plan de integración con otras asignaturas	<p>Se han diseñado los contenidos de la materia de tal manera de facilitar la coordinación con las asignaturas que se proponen tanto obligatorias como electivas, de acuerdo al área de profundización seleccionado por el alumno. La articulación vertical se instrumenta a partir de una evaluación diagnóstica sobre el grado de internalización de los contenidos básicos incorporados en las asignaturas correlativas previas: Administración de Recursos Humanos I, Administración de Operaciones, Administración Financiera I y Comercialización I.</p> <p>Concomitantemente al abordaje de los contenidos de Política de Negocios, se afianzarán las tácticas funcionales, distinguiendo los diferentes niveles de estrategia.</p> <p>El avance sobre el programa, así como la aplicación de los contenidos a partir de un trabajo de campo sobre una empresa del medio a la que se aplicará el proceso estratégico, facilita la integración de contenidos y promueve el aprendizaje para la articulación vertical con las materias del décimo semestre, conforme el área de profundización. La materia propone un marco de referencia para el Seminario de aplicación, en el</p>			

	<p>que se pone de manifiesto la visión sistèmica dela empresa, a partir de los contenidos totales por áreas y por niveles directivos.</p> <p>La articulación horizontal se promueve a partir de la visión de negocios que aporta la materia, con anclaje en el nivel estratégico y el concepto de negocios que sirve de base para cada una de las materias electivas y obligatorias del área de profundización seleccionada por el alumno.</p>
<p>Bibliografía General Obligatoria</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Thompson, A.; Peteraf, M.; Gamble, J. & Strickland III. (2015) <i>Administración estratégica. Teoría y casos.</i> (19a. ed.). D.F., México. McGraw-Hill Interamericana Editores SA de CV. ○ Hill, C.; Jones, G. & Schilling, M. (2015). <i>Administración Estratégica. Teoría y casos. Un enfoque integral.</i> (11ª ed.) D.F., México. Cengage Learning Editores SA de CV. ○ Mintzberg, H.; Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1999). <i>Safari a la Estrategia.</i> Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica SA. ○ Osterwalder, A.; Pigneur, I. (2011). <i>Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores.</i> Madrid, España. Deusto SA Ediciones. ○ Kaplan, R. & Norton, D. (2004). <i>Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles.</i> Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000. ○ Slywotzky, A. (1996). <i>Migración del Valor. Cómo evitar la desvalorización de la empresa anticipándose a las estrategias de la competneencia.</i> Buenos Aires, Argentina. Ediciones Paidos Ibérica SA.
<p>Bibliografía General Complementaria</p>	<p>Bibliografía complementaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Hill, C.; Jones, G. & Schilling, M. (2015). <i>Administración Estratégica. Teoría y casos. Un enfoque integral.</i> (11ª ed.) D.F., México. Cengage Learning Editores SA de CV. ○ Porter, M. (1991). <i>Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior.</i> Buenos Aires, Argentina. Editorial Rei Argentina SA. ○ Ricart, J. (2009). Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. <i>Universia Business Review</i>, N°23, pp. 12-25. Portal Universia SA. Madrid, España. Disponible en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43312282002 ○ Hitt, M.; Ireland, R; & Hoskisson, R., (2008). <i>Administración Estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos.</i> Teoría y casos. (7ª ed.) D.F., México. Cengage Learning Editores SA de CV
<p>Distribución de docentes por división.</p>	<p>División única. Todos los docentes se asignan al dictado.</p>