



Universidad de
San Andrés

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION

PROGRAMA DE: POLÍTICA Y ESTRATEGIA DE EMPRESAS

1er Semestre de 2017

Profesor: Diego Finchelstein, PhD

dfinchelstein@udesa.edu.ar

I. OBJETIVOS DEL CURSO

El curso pretende dotar a los alumnos de los conocimientos y habilidades necesarias para enfrentar con éxito el desafío de conducir organizaciones complejas, tanto en el ámbito comercial como en el de las organizaciones no gubernamentales y el sector público.

La materia se estructura alrededor de los siguientes ejes fundamentales:

- El análisis de la firma, sus recursos y entorno
- La búsqueda de ventaja competitiva sustentable
- El análisis de diferentes estrategias corporativas e internacionales.
- El uso de escenarios como herramienta para el diseño estratégico

Los objetivos fundamentales del curso son:

- Dotar a los alumnos de los conocimientos y herramientas de análisis fundamentales en materia de pensamiento estratégico.
- Desarrollar las capacidades necesarias para participar en el análisis de problemas y la toma de decisiones.
- Examinar los cambios en los contextos, mercados y tecnologías así como los nuevos paradigmas que guían la gestión empresaria, analizando sus implicancias en el management en general y en los enfoques y metodologías estratégicos en particular.
- Entender la problemática y la lógica del cambio estratégico y organizacional y el análisis de las distintas propuestas orientadas a su efectivización.
- Plantear el estado actual del debate sobre management, estrategia y cambio incluyendo los nuevos modelos de negocios y de gestión y los instrumentos avanzados para el planeamiento, la evaluación y la implementación estratégicas.

Funcionamiento y Reglas del Curso

La intención del curso es crear un ambiente dinámico en donde se genere un debate sobre los principales temas de cada clase. La expectativa es que el alumno esté al día con las lecturas para así poder brindar su aporte en clase. En ese sentido, la segunda parte de cada clase será reservada para un debate sobre los tópicos trabajados previamente aplicados ya sea a los casos de estudio asignados o bien la presentación de invitados. Para dinamizar el debate se requiere que los alumnos tengan el caso debidamente preparado y leído. La participación de los alumnos será especialmente evaluada en esta parte. Los alumnos que sistemáticamente no vengán con los casos preparados tendrán un desaprobado en la parte de la nota ligada a la participación en clase.

Trabajo Práctico:

Los alumnos deberán realizar un trabajo práctico grupal que incorpore los contenidos de la materia de forma práctica e integradora. Para ello, se asignarán empresas a ser analizadas a lo largo del semestre. Se deberán identificar características sectoriales, ligadas al entorno institucional y de competencia como así también recursos de la firma. Se deben analizar ventajas potenciales y obstáculos que la firma atraviesa o podría enfrentar de forma tal que se finalice con recomendaciones sobre la estrategia y cursos de acción a seguir. Se entregará un material adjunto con las consignas específicas del trabajo.

Se presentará una primera exposición mostrando el avance del trabajo el día 19/09. La exposición final y la entrega del trabajo será el último día de clases.

Sistema de Evaluación

La nota final es producto de:

- a) Participación en clase (19 %)
- b) Trabajo Práctico (23 %)
- c) Examen Parcial (23 %)
- d) Examen Final (35 %)

Se requiere un promedio final igual o superior a 4 para aprobar. Asimismo, tanto el trabajo práctico como el examen final deben ser iguales o mayores a 4 para aprobar la materia.

La asistencia a clases deberá ser igual o mayor al 75%. Por lo tanto, el máximo admitido es de 3 faltas sobre el total de clases.

Lecturas y Bibliografía.

La bibliografía básica del curso puede ser encontrada y seguida en el siguiente manual:

Grant Robert (2010): *Contemporary Strategy Analysis*, 7th edition, John Wiley & Sons, 2010

Para una vision complementaria sobre en algunos de los tópicos más relevantes del curso se sugiere los siguientes libros:

- Faulkner, D y Campbell, A (eds.) (2006): *The Oxford Handbook of Strategy*, Oxford University Press
- Besanko, D, Dranove, D. y Shanley M., Schaefer, S. (2004): *Economics of Strategy*, John Wiley & Sons, NJ.

A continuación se presentan las lecturas específicas para cada semana. Se espera que los alumnos asistan a clase preparados con el material de cada semana leído en forma previa.

Semana 1 (07/03): Presentación del Curso // Principios de Administración Estratégica

- Collins, J y Porras, J. (1996): “Building your company’s vision“, en *Harvard Business Review*, Sep-Oct, pp. 65-77
- Porter, M. (1996): “What is Strategy”, en *Harvard Business Review*, Nov-Dec, pp. 61-78
- Sull, Donald (2007): “Closing the gap between strategy and execution”, en *MIT Sloan Management Review*, Verano, pp. 30-38

- Martin, R. (2014): “The Big Lie of Strategic Planning”, en *Harvard Business Review*, Febrero

Semana 2 (14/03): Análisis de los Sectores Industriales

- Porter, M. (2008): “The five competitive forces that shape strategy”, en *Harvard Business Review*, January, pp. 79-93
- Slater, S. y Olson, E. (2002): “A fresh look at industry and market analysis”, en *Business Horizons*, Jan-Feb, pp. 15-22
- D. Michaels (2003), “Airbus and Boeing Duke it Out to Win Lucrative Iberia Deal,” *Wall Street Journal*, March 10.

Caso de Estudio: “Cola wars continue: Coke and Pepsi in the 21st century”

Semana 3 (21/03): Entorno y Futuros Escenarios.

- Roxburgh, Charles (2009): “The use and abuse of scenarios”, en *McKinsey Quarterly*, en Noviembre.
- Courtney, H., Kirkland, J., Viguerie P. (2000): “Strategy Under Uncertainty”, en *The McKinsey Quarterly*, Junio

Caso de Estudio: Gazprom and Hermitage Capital: Shareholder Activism in Russia

Semana 4 (28/03): Análisis de Recursos y Competencias de la Firma

- Collis, D. y Montgomery, C. (1995): “Competing on resources: Strategy in the 1990’s”, en *Harvard Business Review*, Jul/Ago, pp. 140-150
- Yoffie, D y Kwak, M. (2002): “Judo Strategy: 10 Techniques for Beating a Stronger Opponent”, en *Business Strategy Review*, Vol. 13 N 1, pp 20-30

Caso de Estudio “Starbucks coffee company en el siglo XXI”

Semana 5 (04/04): Gestión de la Innovación

- Von Hippel, Eric, Susumu, Ogana y de Joen Jeroen (2011): “The Age of the Consumer-Innovator” en *MIT Sloan Management Review*, Otoño.

- Gilbert, C y Bower, J. (2002): “Disruptive Change: When Trying Harder Is Part of the Problem,” en *Harvard Business Review*, Mayo

Guest Speaker: Andres Laniado (de 12:30 a 2pm)

Semana 6 (11/04): No Hay Clases

Semana 7 (18/04): Gestión de la Información / 1era Entrega Trabajo Grupal (de 12:30 a 2pm)

- Parise, Salvatore, Cross, Rob y Davenport, Thomas (2006): Strategies for Preventing a Knowledge-Loss Crisis, en *MIT Sloan Management Review*, Verano.

Semanas 8 y 9 (25/04-02/05): Semanas de Repaso y Examen Parcial

Semana 10 (09/05): Posicionamiento Estratégico // Innovación Estratégica.

- Kumar, N. (2006): “Strategies to fight low-cost rivals”, en *Harvard Business Review*, Diciembre, pp. 104-112
- Markides, C y Oyon, D. (2010): “What to do against disruptive business models (When and how to play two games at once)”, en *MIT Sloan Management Review*, Verano, pp. 25-32
- Markides, C. (1997): “Strategic Innovation”, en *MIT Sloan Management Review*, Primavera, pp. 9-23

Guest Speaker: Gaston Roitberg (La Nacion) (de 12:30 a 2pm)

Semana 11 (16/05): Estrategia Corporativa: Especialización vs. Diversificación

- Khanna, Tarun y Palepu, Krishna (1997): “Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets”, en *Harvard Business Review*, Julio-Agosto, pp. 41-51.
- Collis, D. y Montgomery, C. (1998): “Creating Corporate Advantage, en *Harvard Business Review*, Mayo-Junio.

Caso de Estudio: The Walt Disney Co.: The Entertainment King

Semana 12 (23/05): NO HAY CLASES

Semana 13 (30/05): Estrategia Internacional

- Sull, D., Ruelas-Gossi, A., and Escobari, M. (2004): “What Developing World Companies Teach us about Innovation”. Disponible en <http://hbswk.hbs.edu/item/3866.html>
- Ghemawat, P. (2001): “Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion,” en *Harvard Business Review*, Septiembre.

Caso de Estudio: Wal Mart in China

Semana 14 (06/06): Fusiones, Adquisiciones y Alianzas Estratégicas

- Cristina Ferrer, Cristina Uhlamer, Robert y West, Andy (2013): “M&A as a competitive advantage”, en *The McKinsey Quarterly*.
- Dyer, J., Prashant Kale, P, y Singh, H. (2004): “When to Ally and When to Acquire,” en *Harvard Business Review*, Julio-Agosto

Caso de Estudio “Daimler Chrysler Merger”

Semana 15 (13/06): Estrategia y RSE /Entrega Trabajo Grupal (de 12:30 a 2pm)

- Porter M. y Kramer M. (2011): “Creating shared value”, en *Harvard Business Review*, Ene-Feb, pp. 62-77
- Karnani, A. (2010): “The case against corporate social responsibility”; *The Wall Street Journal*, Agosto 23.

Caso de Estudio IKEA's Global Sourcing Challenge: Indian Rugs and Child Labor (A)

Semana 16: Feriado Nacional

Semanas 17 y 18: Semanas de Repaso y Examen Final

VII. HORARIOS DE CLASE Y DE CONSULTAS

Horario de consulta habitual (*): **Lunes y Jueves de 10 a 12**

(*) Para un mejor funcionamiento de las clases de consulta, **los alumnos interesados deberán concertar en forma previa una entrevista con el profesor** (ya sea en forma personal o por email a dfinchelstein@udesa.edu.ar)

ORIGINALIDAD DE LOS TRABAJOS Y COPIA EN LOS EXÁMENES:

La Universidad de San Andrés exige un estricto apego a los cánones de honestidad intelectual.

La existencia de plagio configura un grave deshonor, impropio en la vida universitaria. Su configuración no sólo se produce con la existencia de copia literal en los exámenes sino toda vez que se advierta un aprovechamiento abusivo del esfuerzo intelectual ajeno. El Código de Ética de la Universidad considera conductas punibles la apropiación de labor intelectual ajena desmereciendo los contenidos de novedad y originalidad que es dable esperar en los trabajos requeridos, para lo cual las citas y bibliografía se deben corresponder con los formatos académicos aceptados (MLA, APA, Chicago, etc.).

La presunta violación a estas normas dará lugar a la conformación de un Tribunal de Ética que, en función de la gravedad de la falta, recomendará sanciones disciplinarias que pueden incluir el apercibimiento, la suspensión o expulsión