



RIDAA
Repositorio Institucional
Digital de Acceso Abierto de la
Universidad Nacional de Quilmes



**Universidad
Nacional
de Quilmes**

Chilkowski, Oscar Daniel

Administración estratégica



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.
Atribución - No Comercial - Compartir Igual 2.5
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/ar/>

Documento descargado de RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes de la Universidad Nacional de Quilmes

Cita recomendada:

Chilkowski, O. D. (2009). *Administración estratégica. (Programa)*. Bernal, Argentina: Universidad Nacional de Quilmes. Disponible en RIDAA-UNQ Repositorio Institucional Digital de Acceso Abierto de la Universidad Nacional de Quilmes <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/5319>

Puede encontrar éste y otros documentos en: <https://ridaa.unq.edu.ar>



UNIVERSIDAD NACIONAL DE QUILMES
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SOCIALES
DIPLOMATURA EN ECONOMIA Y ADMINISTRACION (70)
Y DIPLOMATURA EN CIENCIAS SOCIALES (25)

Año: 2009

Diploma y/o Carrera: -

Curso: “Administración Estratégica”

Profesor: Dr. Oscar Daniel Chilkowski

**Carga horaria semanal: Cinco horas presenciales de dictado en el aula.
Una hora adicional de consulta**

Créditos: 10 (Diez)

**Núcleo al que pertenece: Curso Orientado a la Licenciatura en Administración Hotelera (70) /
Curso Básico Electivo (25)**

Tipo de asignatura: Teórico-práctica.

Objetivos: Encarar los conocimientos de la organización en el área específica de conducción, instrumentando el dominio esquemático de la multiplicidad de operaciones factibles de la empresa, facilitando un sistema de información simultáneo, estudiando los distintos modelos de dirección y las múltiples alternativas de gestión eficiente que implementó la disciplina administrativa, describiendo el desarrollo de sus ideas hasta el presente, para orientar el desarrollo institucional sustentable en el tiempo. Estudiar los procesos de transformación estratégica, generando metodologías de aplicación de acuerdo a las identidades sectoriales, desarrollando las bases fundamentales de la alta conducción empresarial, para conducir las organizaciones en el marco de contextos competitivos contemporáneos afines a la carrera, en escenarios turbulentos y de constante cambio, que permitan desarrollar los procesos de planificación, gestión y control.

Suministrar los fundamentos teóricos y prácticos de la **Administración Estratégica**, capacitando para la toma de decisiones fundamentadas en organizaciones, determinando el ejercicio de la dirección y la posición competitiva sustentable, gestando concretamente el “Business Plan” de un emprendimiento vincular al área de estudio.

Contenidos temáticos:

Programa

<p>1. Caracterización organizacional</p> <p>1.1. El ente</p> <p>1.1.1. <i>Concepto</i></p> <p>1.1.2. <i>Tipología</i></p> <p>1.1.3. <i>Clasificación</i></p> <p>1.2. La hacienda</p> <p>1.2.1. <i>Concepto</i></p> <p>1.2.2. <i>Elementos componentes</i></p> <p>1.2.3. <i>Clasificación</i></p> <p>1.3. La empresa</p> <p>1.3.1. <i>Concepto</i></p> <p>1.3.2. <i>Elementos constitutivos</i></p> <p>1.3.3. <i>Funciones de la administración económica</i></p> <p>1.3.4. <i>Clases</i></p> <p>1.4. La organización</p> <p>1.4.1. <i>Análisis conceptual</i></p> <p>1.4.2. <i>La gestión</i></p> <p>1.4.3. <i>Etapas</i></p> <p>1.4.4. <i>Deterioro</i></p> <p>1.4.5. <i>Ética y responsabilidad social de la empresa</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Chilkowski, Oscar Daniel, “<i>Contabilidad General – Conceptualización teórica elemental</i>”, Editorial Avance, Buenos Aires, Capítulos 1, Buenos Aires, 2002 (8° edición). • Chilkowski, Oscar Daniel, “<i>Contabilidad General – Conceptualización teórica elemental</i>”, Editorial Avance, Buenos Aires, Capítulos 2, Buenos Aires, 2002 (8° edición). • Kliksberg, Bernardo, “<i>La ética importa</i>”, Revista pedagógica “<i>Temas y Propuestas</i>” Año 10 - N° 19, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, 2003.
<p>2. La administración</p> <p>2.1. Evolución de las ideas</p> <p>2.1.1. <i>Enfoque tradicional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Escuelas clásicas</i> <i>Escuela de administración científica</i> <i>Escuela de administración industrial y general</i> • <i>Escuela neoclásica</i> • <i>Escuelas de sociología y de psicología</i> • <i>Modelo burocrático</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Kliksberg, Bernardo, “<i>Evolución del pensamiento organizativo – Del Taylorismo a la moderna teoría de la organización</i>”, Editorial Depalma, Buenos Aires, 1971.

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Estructuralismo burocrático</i> • <i>Escuela de la teoría de la organización</i> • <i>Teoría de los sistemas</i> 2.1.2 <i>Enfoque estratégico y competitivo</i> • <i>Planeamiento estratégico</i> • <i>Management japonés</i> • <i>Análisis matricial</i> • <i>Consenso</i> • <i>Excelencia, creatividad, innovación</i> • <i>Estrategia competitiva</i> • <i>Cultura compartida: Ventajas dinámicas. Modelo entrepreneurial.</i> <p>2.2. Diversos enfoques doctrinarios</p> <p>2.2.1. <i>Análisis conceptual</i></p> <p>2.2.2. <i>Ubicación en el área del conocimiento</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Chilkowski, Oscar Daniel, “<i>Contabilidad General – Conceptualización teórica elemental</i>”, Editorial Avance, Buenos Aires, Capítulo 4, Buenos Aires, 2002 (8° edición).
<p>3. <u>El sistema de información de la operatividad empresarial</u></p> <p>3.1. <i>Concepto de información</i></p> <p>3.2. <i>Fuentes</i></p> <p>3.3. <i>Clasificación</i></p> <p>3.4. <i>Aceptación</i></p> <p>3.5. <i>Requisitos</i></p> <p>4. <u>Enfoque sintético descriptivo de operaciones básicas y complementarias</u></p> <p>4.1. <i>Transacciones: altas y bajas de bienes</i></p> <p>4.2. <i>Movimiento financiero: ingresos y egresos de fondos</i></p> <p>4.3. <i>Operaciones documentadas: ingresos y egresos de pagarés y letras de cambio</i></p> <p>4.4. <i>Gastos y costos expirados</i></p> <p>4.5. <i>Ingresos por Resultados Positivos</i></p> <p>4.6. <i>Regularizaciones y ajustes</i></p> <p>4.7. <i>Arrendamientos o “leasing”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Chilkowski, Oscar Daniel, “<i>El sistema de información de las operaciones empresarias</i>”, Capítulos 1, Editorial Avance, Buenos Aires, 1997. • Chilkowski, Oscar Daniel, “<i>El sistema de información de las operaciones empresarias</i>”, Capítulos 2, Editorial Avance, Buenos Aires, 1997.
<p>5. <u>Análisis de las variaciones patrimoniales organizacionales</u></p> <p>5.1. Análisis económico: enfoque gráfico y algebraico</p> <p>5.1.1. <i>Concepto</i></p> <p>5.1.2. <i>Clasificación</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Chilkowski, Oscar Daniel, “<i>Contabilidad General –</i>



<ul style="list-style-type: none">• <i>Permutativas</i>• <i>Modificativas</i>• <i>Mixtas</i> <p>5.2. Análisis financiero: enfoque gráfico y algebraico</p> <p>5.2.1 <i>Concepto</i></p> <p>5.2.2 <i>Clasificación</i></p> <ul style="list-style-type: none">• <i>Variaciones corrientes</i>• <i>Compensaciones</i>• <i>Causas: Orígenes o Aplicaciones</i>	<p><i>Conceptualización teórica elemental</i>, Editorial Avance, Buenos Aires, Capítulo 10, Buenos Aires, 2002 (8ª edición).</p> <ul style="list-style-type: none">• Chilkowski, Oscar Daniel, "<i>El sistema de información de las operaciones empresarias</i>", Capítulo 4, Editorial Avance, Buenos Aires, 1997.
<p>6. Planeamiento estratégico</p> <p>6.1. Análisis conceptual</p> <p>6.1.1. Planeamiento</p> <ul style="list-style-type: none">• Concepto• Etapas <p>6.1.2. Estrategia</p> <ul style="list-style-type: none">• Concepto• Enfoques <p>6.2. Origen y evolución de la estrategia</p> <p>6.2.1. <i>Vocabulario relativo a la estrategia</i></p> <p>6.2.2. <i>Las cinco P de la estrategia</i></p> <p>6.2.3. <i>Alcances de la estrategia</i></p> <p>6.2.4. <i>Objetivos generales y específicos</i></p> <p>6.2.5. <i>Misión y metas</i></p> <p>6.2.6. <i>Ventaja competitiva: recursos, habilidades y capacidades</i> <i>Dimensiones temporales cualitativas y cuantitativas</i></p>	<ul style="list-style-type: none">• Hill, Charles W. L., Gareth R. Jones, (1996), en "<i>Administración Estratégica</i>", "Capítulo 1, "El proceso de la Administración Estratégica"., McGraw-Hill, 3ª edición, Santa Fe de Bogotá.• Henry Mintzberg, Joseph Lampbel y Bruce Ahlstrand (1998), "<i>Strategy Safari</i>", en <i>Gestión Book Summary 2</i>. páginas 29 a 56,
<p>7. Criterios competitivos</p> <p>7.1. El nuevo enfoque competitivo</p> <p>7.1.1. <i>La globalización</i></p> <p>7.1.2. <i>Las nuevas tecnologías</i></p> <p>7.2. Los ejecutivos gerenciales estratégicos</p> <p>7.2.1. <i>Niveles gerenciales</i></p> <p>7.2.2. <i>Los modelos del estratega</i></p> <p>7.2.3. <i>Características y habilidades del estratega</i></p>	<ul style="list-style-type: none">• Hill, Charles W. L., Gareth R. Jones, (1996), "Capítulo 2, Misión y metas", en "<i>Administración Estratégica</i>", McGraw-Hill, 3ª edición, Santa Fe de Bogotá.• Gigante Estefanía, "<i>La reinención de la Estrategia</i>"., Redacción de Inter managers, mes 7 de 2000.• Ohmae Kenichi, mes 9 de 2000, "<i>Pensar vende más y mejor</i>", Redacción de Inter managers.• Ohmae Kenichi, "<i>Los nuevos límites de la empresa</i>", en Revista Gestión, Volumen 2, Nº6. Noviembre-Diciembre 1997.• "<i>¿Las Nuevas Tecnologías ya pasaron a la Historia?</i>", Washington Post, en Diario Clarín, suplemento económico, 08/06/03.• Martin Dickson, "<i>Vidas no tan paralelas</i>", en Diario Clarín,

	<p>suplemento económico, Financial Times. Domingo 8 de Octubre de 2000.</p>
<p>8. <u>Business plan</u> 8.1. <i>Elaboración del Plan de negocios</i> 8.1.1. <i>Concepto</i> 8.1.2. <i>Elementos componentes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Resumen ejecutivo</i> • <i>Identificación del proyecto</i> • <i>Generación de la idea del proyecto</i> • <i>Contexto macroeconómico</i> • <i>Estudio de mercado</i> • <i>Estudio financiero</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Stutely, Richard, “<i>Plan de negocios. La estrategia inteligente</i>”, Plarson, 2000. <p>Elaboración formal de un “<i>Plan de Negocio</i>” integral de un emprendimiento turístico específico.</p>
<p>9. <u>El liderazgo estratégico</u> 9.1. <i>Procesos de gestión y decisión</i> 9.2. <i>Articulación organizacional: fusiones, absorciones, alianzas.</i> 9.3. <i>Integración de cadenas de valor: proveedores, clientes y otros factores</i> 9.4. <i>Control estratégico. Tablero de comando</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bou Bauzá, Guillem, “<i>Liderazgo estratégico - El arte de la guerra para directivos, directores y dirigentes</i>”, 2004.
<p>10. <u>Ventajas competitivas. Ámbitos y configuración</u> 10.1. El ambiente externo. Oportunidades y amenazas 10.1.1. <i>El ambiente general, segmentación</i> 10.1.2. <i>El ambiente industrial, modelo de las cinco fuerzas</i> 10.1.3. <i>Análisis de los competidores</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hill, Charles W. L., Gareth R. Jones, "Capítulo 3, “<i>El ambiente externo</i>”, en “<i>Administración Estratégica</i>”, McGraw-Hill, 3º edición, Santa Fe de Bogotá, 1996.
<p>10.2. El ambiente interno. Fortalezas y debilidades en recursos, capacidades y habilidades 10.2.1. <i>Menor costo y diferenciación</i> 10.2.2. <i>Elementos formadores de la ventaja competitiva</i> 10.2.3. <i>La permanencia de la ventaja competitiva</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hill, Charles W. L., Gareth R. Jones, (1996), "Capítulo 4, “<i>Ventaja competitiva: recursos, capacidades y habilidades</i>”, en “<i>Administración Estratégica</i>”, McGraw-Hill, 3º edición, Santa Fe de Bogotá. • Porter Michael, , “<i>El camino que conduce a la diferenciación</i>”, <i>Revista Gestión</i>, Volumen 5, Nº 1, Enero-Febrero 2000.
<p>10.3. La matriz FODA 10.3.1. <i>Acciones estratégicas:</i> 10.3.2. <i>Ejecución</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Revista Gestión</i>, Enero-Febrero 1996, “<i>La esencia competitiva. Una entrevista a C.K. Prahalad, el hombre que desafía el pensamiento estratégico contemporáneo</i>”, Volumen 1, Nº1.
<p>11. <u>Formulación de acciones estratégicas</u> 11.1. Estrategia funcional 11.1.1. <i>La cadena de valor</i> 11.1.2. <i>La eficiencia</i> 11.1.3. <i>La calidad</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hill, Charles W. L., Gareth R. Jones, Capítulo 5, “Formación de la ventaja competitiva mediante estrategias a nivel funcional”, en “<i>Administración Estratégica</i>”, McGraw-Hill, 3º edición,



<p>11.1.4. <i>La innovación</i> 11.1.5. <i>La satisfacción de los clientes</i></p>	<p>Santa Fe de Bogotá, 1996.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quinn, James B. “<i>Cómo administrar la innovación: el caos controlado</i>”, en “<i>El Proceso Estratégico</i>” (págs.836–850), H. Mintzberg – J. Quinn, Prentice Hall, 2º edición, México.
<p>11.2. Estrategia de negocio 11.2.1. <i>Conceptos generales</i> 11.2.2. <i>Liderazgo en costos</i> 11.2.3. <i>Diferenciación</i> 11.2.4. <i>Enfoque o concentración</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hill, Charles W. L., Gareth R. Jones, Capítulo 6, “<i>Estrategia a nivel de negocios</i>”, en “<i>Administración Estratégica</i>”, McGraw-Hill, 3º edición, Santa Fe de Bogotá, 1996.
<p>11.3. Estrategia ambiental 11.3.1. <i>La selección de la metodología</i> 11.3.2. <i>La selección de la forma de ingreso</i> 11.3.2. <i>Las alianzas estratégicas</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hill, Charles W. L., Gareth R. Jones, Capítulo 8, “<i>La estrategia en el ambiente global</i>” en “<i>Administración Estratégica</i>”, McGraw-Hill, 3º edición, Santa Fe de Bogotá, 1996.
<p>11.4. Estrategia corporativa 11.4.1. <i>Integración vertical, diversificación y alianzas estratégicas</i> 11.4.2. <i>Fusiones y adquisiciones</i> 11.4.3. <i>Reestructuraciones</i> 11.4.4. <i>Unidades estratégicas de negocios</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • McGraw-Hill, “<i>Administración Estratégica</i>”, Capítulo 9, Integración vertical, diversificación y alianzas estratégicas”, en, 3º, Santa Fe de Bogotá. • Porter Michael, “<i>De la ventaja competitiva a la estrategia corporativa</i>”, en “<i>El Proceso Estratégico</i>” (págs.762–774), H. Mintzberg – J. Quinn, Prentice Hall, 2º edición, México. • Cleri Carlos, “<i>Management. Alianzas estratégicas para sobrevivir</i>”, en <i>Revista Mercado</i>, N°988. • Rosales, Ramón, “La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las PyMEs”. <i>Revista Capítulos</i> N° 51. SELA.
<p>12. <u>Implantación y retroalimentación del proceso de gestión estratégica</u> 12.1.La estructura organizacional moderna 12.1.1. <i>La estructura y el nuevo concepto de organización, las siete eses</i> 12.1.2. <i>Los componentes estructurales de la organización</i> 12.1.3. <i>Tipología de las organizaciones actuales</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mintzberg, Henry (1998), Capítulos 1 “<i>Fundamentos del Diseño de las Estructuras Organizativas</i>” y “<i>Más Allá de Cinco</i>”, en “<i>Diseño de Organizaciones Eficientes</i>”, El Ateneo, Buenos Aires.
<p>12.2.El cuadro de mando integral 12.2.1. <i>Concepto básico</i> 12.2.2. <i>La perspectiva financiera</i> 12.2.3. <i>La perspectiva del cliente</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nils-Göran Olve, Jan Roy y Magnus Wetter, Capítulos 6 y 7, “<i>El Cuadro de Mando como Control de Gestión</i>” y “<i>Los Indicadores y sus Relaciones Causales</i>”, en “<i>Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando</i>
<p>12.2.4. <i>La perspectiva del proceso interno</i></p>	



12.2.5. <i>La perspectiva de capacitación y crecimiento</i> 12.2.6. <i>Vinculación del CMI con la estrategia</i>	<i>Integral</i> (Performance Drivers), Ed. Gestión, 2000.
12.3.El cambio estratégico 12.3.1. <i>Planteo general</i> 12.3.2. <i>El ejercicio del poder político en la organización</i> 12.3.3. <i>Etapas en el proceso de cambio estratégico</i>	
12.4. Crisis Management 12.4.1. Planteo general. 12.4.2.Crisis y vulnerabilidad. 12.4.3.Respuesta a la crisis.	William Starbuck, Arent Greve y Bo Hedberg, "Respuesta a la crisis" " , en <i>"El Proceso Estratégico"</i> (págs.759–762), H. Mintzberg – J. Quinn, Prentice Hall, 2º edición, México.

Bibliografía obligatoria o básica:

- Hill, Charles W. L., Gareth R. Jones, (1996), "*Administración Estratégica, un enfoque integrado*", McGraw-Hill, Santa Fe de Bogotá, 3º edición, 1996.
- Mintzberg, Henry, Quinn James Brian, "*El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*", Prentice Hall, 2º edición, 1991.
- Chilkowski, Oscar Daniel, "*El sistema de información de las operaciones empresarias*", Capítulos 1, 2 y 4, Editorial Avance, Buenos Aires, 1997.

Bibliografía de consulta o complementaria:

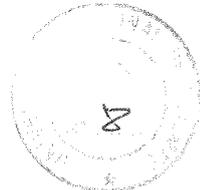
- Larocca, Héctor A., Vicente Miguel A., "*Dirección de organizaciones, conceptos contemporáneos para mejorar la productividad, eficacia y eficiencia de las organizaciones*", Ediciones Macchi, 1993.
- Mintzberg, Henry, "*Safari a la estrategia*", Granica, Avellaneda, 2007.

Otros textos y lecturas específicas se identifican en el programa.

Modalidad de dictado: Curso presencial, con un proceso de enseñanza-aprendizaje participativo, con desarrollos teóricos, ejercitaciones prácticas y trabajos de investigación asignados, con presentación oral.

Evaluación: De acuerdo al nuevo Régimen de Estudios (Resolución CS 04/08).}

De carácter continua, compuesta por nivel de asistencia, cõloquios orales grupales e individuales, plenarios participativos. Dos exámenes parciales escritos teórico-prácticos, con sendos recuperatorios. Estudio de investigación final grupal, evaluando la participación asignada.



La enseñanza y la modalidad del requerimiento y forma de evaluación se adapta al nuevo RÉGIMEN DE ESTUDIOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE QUILMES, MODALIDAD PRESENCIAL.

- **Profesor Titular a cargo: Dr. Oscar Daniel Chilkowski**

- **Antecedentes sintéticos:**

Carreras de Grado: Contador Público y Licenciado en Administración (Universidad de Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas). *Posgrados:* Doctor en Ciencias de Dirección (Universidad Argentina de la Empresa). “Especialización en Desarrollo de Emprendimientos Urbanos” (Instituto de Capacitación de la Cámara Inmobiliaria Argentina).

Profesor Consulto de la Universidad de Buenos Aires (Facultad de Ciencias Económicas). Es actualmente *Profesor Titular* a cargo de Curso de diversas materias (“*Teoría Contable*”, “*Sistemas Contables*” y “*Seminario de Integración y Aplicación Profesional - Carrera de Contador Público*”) en la **Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires**. Se ha desempeñado como *Profesor Titular* en diversas Universidades *públicas* (Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Universidad Nacional de Lomas de Zamora y Universidad Nacional de la Matanza) y *privadas* (Universidad Argentina de la Empresa, Universidad de Belgrano y Universidad de Morón).

Se desempeña como *Profesor Titular* de las asignaturas “*Contabilidad General*”, “*Costos*” y “*Administración Estratégica*” del Núcleo: Cursos Generales, Diplomatura en Ciencias Sociales, Departamento de Ciencias Sociales, **Universidad Nacional de Quilmes**.

Autor de diversos textos universitarios: “**CONTABILIDAD GENERAL- Conceptualización teórica y práctica elemental**”, “**CONTABILIDAD GENERAL – Ejercitación práctica resuelta**”, “**CONTABILIDAD GENERAL- Ensayo metodológico de aplicación práctica fundamentada –(comprende diversos títulos: Variaciones patrimoniales, Las cuentas como instrumentos del procesamiento contable, El balance Instantáneo, El sistema de información de las operaciones empresarias)**”, “**CONTABILIDAD BÁSICA – Manual de trabajos prácticos sistematizados**”, “**CONTABILIDAD BÁSICA – Esquematización operativa de variaciones patrimoniales económicas y financieras**”, “**ESTADOS CONTABLES – El estado de origen y aplicación de fondos y las causas que motivan variaciones en el capital corriente**”, entre otros.

- **Dictado de la asignatura:** martes y viernes de 17,30 a 20 horas.
- **Horario de consulta:** viernes de 16,30 a 17,30 horas.



Oscar Daniel Chilkowski
