



I. INFORMACIÓN GENERAL

CURSO	:	Competitive Strategy
CÓDIGO	:	AM131
CICLO	:	201701
CUERPO ACADÉMICO	:	Romero Fernandini De Pontow, Mariel Roncal Jara, Katherine Raquel
CRÉDITOS	:	3
SEMANAS	:	16
HORAS	:	3 H (Teoría) Semanal
ÁREA O CARRERA	:	Administracion y Marketing

II. MISIÓN Y VISIÓN DE LA UPC

Misión: Formar líderes íntegros e innovadores con visión global para que transformen el Perú.

Visión: Ser líder en la educación superior por su excelencia académica y su capacidad de innovación.

III. INTRODUCCIÓN

La responsabilidad de los resultados en las organizaciones depende cada día más de la experiencia, conocimiento y creatividad en la toma de decisiones estratégicas. Las personas que lideran negocios deben entender los factores que conllevan a los diferentes resultados en las organizaciones y más aún identificar aquellos cambios que se deben aplicar para corregir/trascender en los mismos.

Este curso introduce al estudiante en el conocimiento de metodologías modernas y marcos estratégicos para desarrollar las habilidades necesarias para convertirse en un profesional exitoso, con la responsabilidad de generar valor en la futuras compañías y/o unidades de negocio donde se desenvuelva. El curso enfatiza en el entrenamiento de la perspectiva de futuros estrategias para asegurar el éxito de sus planteamientos en beneficio de la organización.

El estratega debe ser el actor más importante y el que debe estar en sintonía con las fuerzas externas (mercado) y las fuerzas internas (organización) quienes finalmente en su conjunto dan forma a los resultados empresariales. En ese sentido, el estratega debe tener un profundo conocimiento de la organización así como de los resultados que se presentan en el mundo exterior. Para ello, debe manejar la técnica de engranar los futuros planes de negocio con las estrategias de la organización aplicando liderazgo y gestión organizacional. Este curso complementa las fortalezas de innovación y dirección comercial.

El curso tiene una perspectiva práctica, se desarrolla como taller y se orienta a la aplicación de las estrategias a través de los casos de Harvard Business Publishing para los fines de dinámica de juegos. Las competencias específica que desarrolla son Pensamiento Crítico y Análisis de Mercado en Nivel 3.

IV. LOGRO (S) DEL CURSO

Al finalizar el curso, el estudiante desarrolla y fortalece una perspectiva general de gestión a través de la comprensión de los conceptos fundamentales de la estrategia competitiva (análisis de la industria, identificación y evaluación de estrategias, relación entre estrategia y organización, análisis de la competencia, la empresa y la

evolución de la industria) y desarrolla una conciencia del impacto dinámico de las acciones estratégicas de la empresa y sus rivales en los negocios y la estrategia corporativa de la industria.

V. UNIDADES DE APRENDIZAJE

UNIDAD N°: 1 FUNDAMENTOS DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS Y LA NECESIDAD DE ESTRATEGIAS

LOGRO

Al finalizar la unidad, el estudiante identifica los factores que se relacionan con las necesidades de utilizar la estrategia y la creación y captura de valor.

TEMARIO

Sesiones 1 y 2:

Las estrategias en el contexto de Administración y Marketing. Importancia de la necesidad de estrategias. Conceptos de creación y captura de valor.

Sesión 1:

Clase 1: Presencial

Conceptos de estrategias. La estrategia no es eficacia operativa. La eficacia operativa es necesaria pero no suficiente. La estrategia se basa en actividades singulares. Los orígenes de las posiciones estratégicas.

Concepciones alternativas de la estrategia. Caso Harvard Business School: What is Strategy?, HRB Article 96608-PDF-ENG

Logro de la Sesión 1

Al finalizar la Sesión 1, el alumno identificará los principios fundamentales de estrategia y la relación que conlleva a tomar decisiones basado en la necesidad de elegir o no elegir de acuerdo al crecimiento rentable y sostenible en la organización.

Sesión 2: Presencial

Conceptos de creación y captura de valor. Diferencia entre el valor que reside en un producto y el valor de los insumos sacrificados para hacer ese producto. Caso Harvard Business Review: The New York Times Paywall, HBS Case 512077-PDF-ENG.

Logro de la Sesión 2

Al finalizar la Sesión 2, el alumno conocerá la diferencia entre los conceptos de creación y captura de valor. Se definirá la importancia sobre estos dos estratégicos conceptos centrales en el que el Captura de Valor no es menos importante que Crear Valor.

HORA(S) / SEMANA(S)

Semana 01 a 02

UNIDAD N°: 2 ANÁLISIS DE LAS INDUSTRIAS.

LOGRO

Al finalizar la unidad, el estudiante interpreta desde la perspectiva de Marketing y Negocios las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia así como la gestión eficiente de la cadena de valor en la organización.

TEMARIO

Sesiones 3 y 4:

Análisis de la industria y las cinco fuerzas de Porter. Gestión de la cadena de producción de valor.

Sesión 3: Presencial

Identificación de las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector, competencia, amenaza de entrada, influencia de los proveedores, compradores, amenaza de los sustitutos, rivalidad entre competidores existentes. Caso de

Harvard Business School The Five Competitive Forces that Shape Strategy HRB Article R0801-PDF-ENG.

Logro de la Sesión 3,

Al finalizar la Sesión 3, el alumno identificará la perspectiva estratégica que se utiliza para comprender las fuerzas competitivas, así como sus causas subyacentes, que revelan la rentabilidad de la organización.

Sesión 4: Presencial

Identificación del sistema de producción de valor. Cadenas de producción de valor de los proveedores, de la empresa, de los distribuidores y de los compradores. Caso de Harvard Business School Coca Cola War Continue: Coca Cola and Pepsi in 2010. HBS Case 711462-PDF-ENG. Brandenburger, A and B Nalebuff (1995). The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy HBR Article 95402-PDF-ENG.

Logro de la Sesión 4

Al finalizar la Sesión 4, el alumno, luego de haber realizado los casos de Harvard identifica la transformación de las cadenas de producción de valor transformando la manera cómo se realizan las actividades creadoras de valor y la naturaleza de los enlaces entre ellas.

HORA(S) / SEMANA(S)

Semana 03 a 04

UNIDAD N°: 3 ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

LOGRO

El alumno identificara las mejores estrategias para ser competitivo con criterios y rendimientos eficientes y con un liderazgo acorde a las necesidades que requieren las organizaciones. Para ello, el posicionamiento será un factor fundamental que el estratega debiera estudiar para obtener mejores resultados.

TEMARIO

Sesiones 5, 6, 7

Como competir, liderazgo de bajo costo, ventajas competitivas a través de capacidades y ventajas del posicionamiento.

Sesión 5: Presencial

Escogiendo el mejor escenario para competir, considerando lo fundamental entre estrategia y propuesta de valor única. Ghemawat, P. and Rivkin (2006) ¿Creating Competitive Advantage¿ HBS Background Note 798062 PDF-ENG. Saloner, G., A. Shepard and J. Podolny (2001) ¿Strategic Management¿ pp. 20-23, 58-62

Logro de la Sesión 5

Al finalizar la Sesión 5, el alumno será capaz de identificar el mejor escenario para competir considerando que para tener éxito se tiene que contar con una propuesta de valor única y no necesariamente se tiene que considerar el valor al accionista como indicador de éxito de estrategias.

Sesión 6: Presencial

Liderazgo de bajo costo, sin dejar de considerar los conceptos de diferenciación y enfoque. El desconocimiento de estos conceptos ocasiona irregularidades en la determinación de la oferta y la demanda. Case Revitalizing Dell, HBS Case 9-710-442. Grant, Robert M. (2002). Contemporary Strategy Analysis, 4th Edition, pp. 251-268.

Logro de la Sesión 6

Al finalizar la Sesión 6, el alumno identificará desde la perspectiva estratégica la aplicación de los conceptos de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque en beneficio y cumplimiento de determinadas metas y objetivos.

Sesión 7: Presencial

Ventajas competitivas a través de capacidades. Concepto de capacidades. Los recursos en sí mismos no son proveedores de ventajas competitivas, sino que éstas dependen de cómo se utilizan y con qué habilidad se gestionan. Case Husky Injection Molding Systems 9-799-157. Saloner G.A. Shepard and Poldony (2001). Strategic management, pp. 41-53

Logro de la Sesión 7

Al finalizar la Sesión 7, el alumno identifica la habilidad de combinar los recursos tangibles e intangibles de los que dispone la empresa sobrevienen las capacidades o competencias de la misma.

HORA(S) / SEMANA(S)

Semana 05 a 07

UNIDAD N°: 4 ESTRATEGIA CORPORATIVA**LOGRO**

Al finalizar la unidad, el estudiante considera el concepto de sinergia en los trabajos con equipos en las organizaciones, así como estar alerta ante escenarios de discontinuidad tecnológica y sus consecuencias de no tomar acciones en los momentos más oportunos.

TEMARIO

Logro de la Sesión 8

Sesión 8: Presencial

Ventajas del posicionamiento. Desarrollo de la posición estratégica en la organización. Segmentación de mercados. Diferenciación de productos. La profundidad o la diversidad en la relación. La estrategia de territorios. Los servicios post venta y complementarios. La fuerza de ventas y los canales de distribución. La innovación. La propensión o aversión al riesgo. La imagen comercial. Tecnología. Matriz PEEA (Fortaleza financiera, ventaja competitiva, estabilidad ambiental y Fortaleza de la industria. Case Mark Twain Bancshares Inc. HBS Case 385178-PDF-ENG

Al finalizar la Sesión 8 el alumno reconoce que para lograr posicionamiento estratégico, la ventaja estratégica sera destacar aquello que diferencia a una compañía de otra y qué la hace más atractiva para un comprador.

Sesión 9: Presencial

Juntando todas las piezas. Reconocimiento de los conceptos más importantes y trascendentes de la unidad. Se realiza una dinámica integral de todos los conceptos revisados en esta unidad a cargo del CASO DE ESTUDIO A ESCOGER (realidad Peruana)

Logro de la Sesión 9

Al finalizar la Sesión 9 el alumno integra los conocimientos de las 5 semanas anteriores en un trabajo grupal en el que plasme la estrategia competitiva como un requisito indispensable a la hora de desarrollar el caso. Sesiones 10 y 11

Sinergia y discontinuidad tecnológica.

Sesión 10: Presencial

Sinergia. La sinergia y la subsistencia. La armonía estratégica entre las actividades es fundamental no solo para lograr la ventaja competitiva sino para asegurar la sobrevivencia de la organización. Case Walt Disney Co: The Entertainment King, HBS Case 701055-PDF-ENG. Porter M.E. 1987 ¿From Competitive Advantage to Corporate Strategy¿ Harvard Business Review, HBR Article 873007-PDF-ENG.

Logro de la Sesión 10

Al finalizar la Sesión 10, el alumno reconoce que una estrategia de posicionamiento basada en la sinergia y el valor agregado dado por la combinación de sus esfuerzos y niveles efectivos de procesos garantizará de mejor manera su permanencia en el futuro.

Sesión 11: Presencial

Discontinuidad tecnológica. La discontinuidad tecnológica no solo afectaría al proceso y al product, sino a la propia división del trabajo y a la posición estratégica de las fases de la cadena de valor. Case: Kodak and the Digital Revolution (A) HBS Case 9-705-448. Gilbert and Clark (2005). ¿Unbundling the Structure of Inertia: Resource vs. Routine Rigidity¿ Academy of Management Journal 48: 741-763

Logro de la Sesión 11

Al finalizar la Sesión 11, el alumno plantea desde la perspectiva estratégica los síntomas que padecen las organizaciones que caen en la rutina, no innovan y tecnológicamente no se preparan para nuevos saltos hacia el futuro.

HORA(S) / SEMANA(S)

Semana 09 a 12

UNIDAD N°: 5 ESTRATEGIA Y TEORÍA DE JUEGOS

LOGRO

Al finalizar la unidad, el estudiante reconoce los principales conceptos de la Teoría de Juegos, con la finalidad de resolver escenarios prácticos de decisión, en los que cada jugador busca utilizar estrategias con la finalidad de ganar, es decir, obtener el máximo beneficio.

TEMARIO

Sesión 12: Presencial

Estrategia y teoría de juegos. Elementos de los juegos y tipología. Juegos simétricos. Juegos asimétricos. Juegos de suma cero. Juegos de suma distinta a cero. Case Branderburger, A and B. Nalebuff (1995) ¿The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy¿ HBR Article 95402-PDF-ENG

Logro de la Sesión 12

Al finalizar la Sesión 12, el alumno será capaz de comprender los conceptos básicos de las estructuras de mercado y su interacción mediante la teoría de juegos y explicará su aplicabilidad en la ciencia económica, mediante el desarrollo de casos empresariales donde se manifiesta el desarrollo de la interacción estratégica de las empresas.

Sesión 13: Presencial

Dinámicas de Entrada. El análisis de las dinámicas de entrada se basan en dos supuestos básicos: primero en la racionalidad de los agentes que participan en el juego, y Segundo, asume que los individuos intentan anticipar las acciones que tomarán los otros jugadores. Case Dogfight Over Europe: Ryan Air. HBR Article 700115-PDF-ENG. Garicano L. and R. Gertner (2000) ¿The Dynamics of Price Competition¿ Mastering Strategic: The Complete MBA Companion to Strategy.

Logro de la Sesión 13

Al finalizar la Sesión 13, el alumno será capaz de comprender el estilo de juego del oponente así como anticipará las acciones que tomarán los mismos.

Guerras de desgaste. Case: British Satellite Broadcasting versus Sky Television, HBS Case 794031-PDF-ENG. Chevalier, J. (2000). ¿When it Can Be Good to Burn Your Boat¿ ¿The Dynamic of Price Competition¿ Mastering Strategy: The Complete MBA Companion to Strategy.

HORA(S) / SEMANA(S)

Semana 13 a 14

UNIDAD N°: 6 ESTRATEGIAS DINÁMICAS

LOGRO

Al terminar la unidad, el estudiante reconoce las ventajas de la aplicación de las Estrategias Dinámicas y sustenta a través de la aplicación de casos su uso y beneficio.

TEMARIO

Logro de la Sesión 14

Al finalizar la Sesión 14, el alumno identifica los motivos por los que un jugador está dispuesto a esperar más tiempo para abandonar un enfrentamiento porque percibe que su oponente es más fuerte o nada parecido. Adicionalmente cada jugador no tiene conocimiento del tiempo que el otro está dispuesto a esperar.

Los Orígenes de la Estrategia y Escogiendo e Implementando una Nueva Estrategia.

Los Orígenes de la Estrategia. Case: Honda (A), HBS Case 384049 PDF-ENG. Mintzberg, H. (1987). ¿: Crafting Strategy,¿ Harvard Business Review, HBR Article 87407 PDF-ENG

Escogiendo e Implementando una Nueva Estrategia. Reconocimiento de los conceptos más importantes y trascendentes de la unidad. Se realiza una dinámica integral de todos los conceptos revisados en esta unidad a cargo del CASO DE ESTUDIO A ESCOGER (realidad Peruana)

HORA(S) / SEMANA(S)

Semana 15

VI. METODOLOGÍA

El curso se desarrolla utilizando una metodología activa y aplicada, así como por medio de casos reales de investigación tanto para la Universidad como para clientes externos a la misma.

Se utilizan además exposiciones y estudio de casos aplicados en clases de tipo presencial y en línea, y se asignan trabajos prácticos en los que los estudiantes puedan aplicar y experimentar lo tratado en las aulas, de forma que valoren la investigación de mercado como una herramienta clave en las decisiones de marketing

VII. EVALUACIÓN**FÓRMULA**

15% (EA1) + 10% (TB1) + 25% (EB1) + 4% (CL1) + 4% (CL2) + 10% (CL3) + 15% (EC1) + 7% (TA1) + 10% (PA1)

TIPO DE NOTA	PESO %
CL - CONTROL DE LECTURA	4
TA - TAREAS ACADÉMICAS	7
EA - EVALUACIÓN PARCIAL	15
CL - CONTROL DE LECTURA	4
CL - CONTROL DE LECTURA	10
TB - TRABAJO	10
EB - EVALUACIÓN FINAL	25
EC - PROMEDIO EVALUACIÓN CONTINUA	15
PA - PARTICIPACIÓN	10

VIII. CRONOGRAMA

TIPO DE PRUEBA	DESCRIPCIÓN NOTA	NÚM. DE PRUEBA	FECHA	OBSERVACIÓN	RECUPERABLE
CL	CONTROL DE LECTURA	1	Semana 5	Según rubrica entregada por el profesor	NO
TA	TAREAS ACADÉMICAS	1	Semana 7	Según rubrica entregada por el profesor	NO
EA	EVALUACIÓN PARCIAL	1	Semana 8	Evalúa lo visto de la sem 1 hasta la sem 7	SÍ
CL	CONTROL DE LECTURA	2	Semana 11	Según rubrica entregada por el profesor	NO
CL	CONTROL DE LECTURA	3	Semana 13	Según rubrica entregada por el profesor	NO
TB	TRABAJO	1	Semana 15	Según rubrica entregada por el profesor	NO
EB	EVALUACIÓN FINAL	1	Semana 16	Evalúa todo lo visto en el curso	SÍ
EC	PROMEDIO EVALUACIÓN CONTINUA	1	Semana 15	Evalúa la participación del alumno en la resolución de los casos planteados en el curso	NO
PA	PARTICIPACIÓN	1	Semana 15	Evalúa la participación del alumno en todas las sesiones	NO

IX. BIBLIOGRAFÍA DEL CURSO

BÁSICA

KOTLER, Philip Keller, Kevin Lane (2012) Dirección de marketing. Naucalpan de Juárez, México : Pearson Educación.

(658.8 KOTL/D 2012)

MUNUERA ALEMÁN, José Luis Rodríguez Escudero, Ana Isabel (2012) Estrategias de marketing : un enfoque basado en el proceso de dirección. Madrid : ESIC.

(658.802 MUNU/D 2012)

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS. (2016) Mejores prácticas de marketing en el Perú : una selección de casos ganadores del Premio ANDA 2016. Lima : Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

(Documento no disponible)

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS (2015) Mejores prácticas de marketing en el Perú : una selección de casos ganadores del Premio ANDA 2015. Lima : Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

(658.80985 UPC)

RECOMENDADA

(No necesariamente disponible en el Centro de Información)

KOTLER, Philip (2006) Dirección de marketing. Naucalpan de Juárez : Pearson Educación de México.

(658.8 KOTL/D 2006)

KOTLER, Philip Keller, Kevin Lane (2012) Dirección de marketing. Naucalpan de Juárez, México : Pearson Educación.

(658.8 KOTL/D 2012)

LAMBIN Jean-Jacques Galluci, Carlo y SICURELLO, Carlos (2009) Dirección de marketing : gestión estratégica y operativa del mercado. México, D.F. : McGraw Hill.

(658.8 LAMB/D)

MUNUERA ALEMÁN, José Luis Rodríguez Escudero, Ana Isabel (2007) Estrategias de marketing : un enfoque basado en el proceso de dirección. Madrid : ESIC.

(658.802 MUNU/D)

MUNUERA ALEMÁN, José Luis Rodríguez Escudero, Ana Isabel (2012) Estrategias de marketing : un enfoque basado en el proceso de dirección. Madrid : ESIC.

(658.802 MUNU/D 2012)