

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL COMAHUE. FACULTAD DE ECONOMIA Y ADMINISTRACION MAESTRIA EN GESTIÓN EMPRESARIA

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Docente a cargo: Dr. Marcelo Marquez (PhD)

Docente invitado: Mg. José Martín Herrero

La estrategia es concebida como un concepto multidimensional complejo que agrupa a todas las actividades críticas de la organización, proveyéndola de un sentido de unidad, dirección y propósito, así como también facilitando los cambios necesarios provocados por factores externos.

El objetivo del seminario es generar un espacio de aprendizaje en el desarrollo de competencias en materia de planeamiento estratégico, su implementación y control a través de la profundización en el conocimiento de los procesos de planificación estratégica, los sistemas de poder en las organizaciones, información y control que le son inherentes.

El curso se propone, además, contribuir al desarrollo de una visión sistémica de las organizaciones y su contexto, fortaleciendo un sentido proactivo, participativo y ético respecto del cambio que presupone la implementación del plan.

Contenidos mínimos: Planeamiento de los fines. Visión. Misión. Objetivos. Metas. Hitos. El proceso de planeamiento. Planeamiento de los medios y de los recursos. Contexto. La técnica de escenarios. Planeamiento, poder y cultura organizacional. Dilemas del planeamiento. La empresa como sistema. El enfoque sistémico aplicado al planeamiento. Planes de negocios. Modelos de negocios.

Objetivos: El foco central del programa, así como la orientación, sentido y dirección de este, será brindar un desarrollo gerencial actualizado, profesional, riguroso, práctico y muy efectivo.

Los principales objetivos que pretende satisfacer el programa son el de proveer:

- ✓ Una visión estratégica integrada y actual de todos los fenómenos específicos requeridos que están vinculados a la gestión del negocio.
- ✓ Comprensión y manejo de complejidades dinámicas actuales y futuras relacionadas con los negocios.
- ✓ Flexibilidad para los aprendizajes, revisando la validez los paradigmas ya incorporados.
- ✓ Revisar las metodologías, técnicas, herramientas clásicas y modernas colaborando con el desarrollo de competencias y habilidades que faciliten la implementación de un proceso de Planeamiento Estratégico que defina y ejecute los planes de acción necesarios para el logro de la estrategia corporativa.

Objetivos específicos y contenidos:

Objetivos: Los participantes a lo largo y al finalizar el Programa, verán satisfechos los siguientes objetivos:

- ✓ Presentar marcos conceptuales para diseñar un diagnóstico estratégico con herramientas prácticas clásicas y de última generación. Con el fin de determinar la capacidad estratégica y encontrar bases sólidas para el despliegue de la estrategia.
- ✓ Internalizar conocimientos y herramientas de análisis estratégico que faciliten la comprensión y construcción de escenarios y de sus complejidades,
- ✓ Desarrollar un entendimiento común del negocio actual y de la visión compartida.
- ✓ Definir el marco estratégico para el año 2024, con su modelo de negocio asociado.
- ✓ Desarrollar habilidades para planificar estratégicamente negocios, apoyados en metodologías ágiles. (*Scrum, Agile, Kanban*, entre otras).
- ✓ Implementar soluciones de dirección estratégica en plataformas digitales (*Jira, Asana, Planner, Trello, Teams*, entre otras).
- ✓ Aplicar conceptos y competir por equipos en simuladores de negocios (Desafiar).

Contenidos:

- ✓ Proceso de pensamiento y diagnóstico estratégico: En donde se definirá, en que negocio estamos y deberíamos estar y en donde no estar, la visión, los valores culturales necesarios para cumplir con la misión y la visión. Modelos clásicos. Modelos emergentes. Modelos disruptivos. Modelos básicos. Modelo basado en problemas. Modelo de alineación. Modelo de escenarios. Modelo de autoorganización u orgánico. Modelo en tiempo real y Modelos inspiradores.
- ✓ Definición de objetivos y aplicación de una metodología que asegure su logro. Para ello, se realizará un diagnóstico interno y externo cuali-cuantitativo que facilite la comprensión de estos. Métodos SMART, META y OKR (*Objectives and Key Results*), entre otras.
- ✓ Enfoque del negocio: qué debemos comprender, qué debemos dar, qué debemos tener en claro, qué debemos diseñar y aplicar y qué debemos poseer, hacer y lograr.
- ✓ Alineación estratégica
 - ✓ Cómo identificar con anticipación señales que darán lugar a nuevas oportunidades estratégicas
 - ✓ Identificación de patrones y planificación de respuestas estratégicas
 - ✓ Caso Práctico: Debate de casos de estudio basados en hechos reales.
- ✓ Definición del negocio: construcción de la misión corporativa y de cada unidad de negocio. Ejercicios prácticos.
- ✓ Construcción de modelos de negocios.
- ✓ Estrategia: concepto y distintos tipos de dificultades para realizar el despliegue de la estrategia.
- ✓ Proceso de definición estratégica: Establecer que fuerza y estrategia impulsora guiaran las actividades, definir el perfil estratégico, analizar el portafolio de negocios, su atractivo y posicionamiento. A partir de allí, determinar que competencias y

capacidades son imprescindibles y por último en esta etapa, definir cómo apalancar sinérgicamente (Osterwalder, Pigner, & Smith, 2020) a todo el negocio.

- ✓ Selección de la estrategia impulsora actual y futura. Ejercicio práctico.
- ✓ Test del concepto estratégico del negocio.
- ✓ Metodología de la Voz del Cliente y Caso Práctico a resolver en equipo
- ✓ Estrategia competitiva: ¿Cómo debería ser? ¿Cómo cambiar las reglas de juego competitivo? Necesidad de distinguir entre estrategia y efectividad operacional. ¿Cómo mantener viva y flexible la estrategia?
- ✓ Análisis interno y externo. Caso práctico.
- ✓ Comprensión de las complejidades estructurales para responder a los desafíos de escala, ritmo, tiempos, recursos, planeación, monitoreo, gestión y control de riesgos.
- ✓ Análisis de porfolio de productos y servicios a través de matrices de análisis estratégico. Caso práctico.
- ✓ Análisis del atractivo de mercado y posición competitiva.
- ✓ Determinación de la capacidad estratégica y de que cosas y aspectos son imprescindibles implementar.
- ✓ Simulación de estrategia de negocios a través de simuladores en equipos: Caso Práctico
- ✓ Integración final.

Metodología de desarrollo:

Las clases se desarrollarán con una carga horaria total de 40 horas, de las cuales 20 horas son teóricas y 20 horas prácticas.

Las actividades se desarrollarán bajo la forma de talleres de trabajo y constarán principalmente con:

- ✓ Una introducción teórica mínima imprescindible.
- ✓ Reuniones de Trabajo grupales de entendimiento del negocio (Diagnostico Estratégico, Modelo de Negocio y sistemas de control)
- ✓ Trabajo individual de los participantes. Presentaciones escritas y orales.
- ✓ Análisis y reflexión grupal para la Formulación Estratégica.
- ✓ Estudios de casos locales, regionales e internacionales.
- ✓ Seguimiento de la Implementación Estratégica.
- ✓ Uso de simuladores de Negocios y herramientas informáticas ágiles.

Entre los encuentros presenciales se utilizan plataformas de apoyo de aprendizaje asincrónicos a demanda 24/7. Plataforma Moodle de UNCo PEDCO, Udemy, entre otras.

Bibliografía

Osterwalder, A., Pigner, I., & Smith, A. (2020). *La Empresa Invencible: Las Estrategias de Modelos de Negocios de las Mejores*. Empresa Activa.

Ries, E. (2013). *El método Lean Startup*. Barcelona: Deusto.

Papers, Tesis y artículos especializados varios.