

**Programa de
Planeamiento Estratégico y Estrategia Competitiva**

1. NOMBRE DE LA UNIDAD CURRICULAR

Planeamiento Estratégico y Estrategia Competitiva

2. CRÉDITOS

6 créditos

3. OBJETIVOS DE LA UNIDAD CURRICULAR

La estrategia de una empresa define su forma futura de hacer negocios. Determina en los próximos años las posiciones del mercado objetivo y las ventajas competitivas de la ofertas y los recursos para construir. Determinar la estrategia futura es una importante y tarea compleja. Este curso ilustra cómo abordarlo.

El estudiante al finalizar el curso será capaz de llevar adelante un plan de acción a largo plazo que está diseñado para ayudar a una empresa a obtener una ventaja competitiva.

Asimismo se le introduce al estudiante en dos problemas actuales de complejidad creciente, dotándoles de herramientas para contribuir al respecto.

1. Administrar una red de producción global.

Algunas compañías no logran organizar su producción global en una función lo cual obstaculiza su agilidad y desempeño; otras lo convierten en una ventaja formidable.

La estrategia de producción en red es el corazón de muchas compañías. Muchos tomadores de decisiones en la industria son conscientes de la necesidad de adaptar sus redes de producción, pero carecen de metodologías adecuadas de apoyo para rediseñarlos holísticamente.

2. Servicios profesionales.

Las empresas de servicios profesionales brindan servicios de conocimiento intensivo. Todo el sector de servicios profesionales está cobrando cada vez más

importancia a nivel microeconómico y macroeconómico en todas las economías desarrolladas. El crecimiento de muchas empresas de servicios profesionales demuestra su creciente importancia y ofrece desafíos tanto para el desarrollo estratégico de las empresas y sus gestiones.

4. METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA

El curso se dictará a razón de una clase por semana de tres horas de duración.

La misma se comenzará con una prueba de evaluación de conocimientos basada en la clase anterior y un control de lectura del tipo múltiple opción sobre el tema de la clase a dictarse.

Para realizar adecuadamente la prueba de evaluación de conocimientos de la clase anterior, los estudiantes deberán realizar las tareas domiciliarias encomendadas a tal efecto.

De este modo, el ciclo de cada tema se compone de:

- a) lectura previa del tema a desarrollarse en clase
- b) realización de control de lectura de la clase a desarrollarse
- c) asistencia a la clase
- d) preparación de tareas domiciliarias relativas a la clase asistida
- e) realización de prueba de evaluación de conocimientos sobre la clase asistida

5. TEMARIO

Clase 1 - Conceptos de Planeamiento Estratégico

1.1 – Estrategias y planeamiento estratégico

Estrategias

Planeamiento estratégico

1.2 – Desarrollo del planeamiento estratégico e integración a la gestión estratégica

Desarrollo del planeamiento estratégico

Integración del planeamiento estratégico a la gestión estratégica

1.3 – Evaluación de intervenciones estratégicas

Niveles de concreción de intenciones estratégicas

Evaluación de éxitos potenciales y estrategias

Evaluación de proyectos estratégicos

Clase 2 - Documentos estratégicos y proceso de planeamiento estratégico

2.1 – Documentos estratégicos

Categorías de documentos estratégicos

Combinaciones de documentos estratégicos específicos de la empresa

2.2 – Proceso de planeamiento estratégico

Fundamentos

Propuesta de proceso de planeamiento estratégico

Adaptación del proceso

Vinculación del proceso con el análisis principal y la planeación de herramientas

Clase 3 - Inicio del plan estratégico

3.1 - Definición de los negocios estratégicos

Definición y estructuración de mercados

Noción y tipos de negocios estratégicos

Proceso de definición de negocios estratégicos

3.2 – Preparación del proyecto de planeamiento estratégico

Proceso de preparación del proyecto de planeamiento estratégico

Formulación de aspectos clave

Determinación del alcance del proyecto y definición de documentos a desarrollar

Determinación de las restricciones

Presupuestación del proyecto de planeamiento estratégico

3.3 – Análisis de involucrados y revisión de la declaración de misión

Análisis de involucrados

Noción, efectos y contenido de la declaración de misión

Proceso para el análisis de involucrados y la noción, efectos y contenido de la declaración de misión

Clase 4 - Análisis Estratégico a Nivel Corporativo

4.1 – Análisis ambiental global

Análisis PESTEL y de escenario

Proceso para el análisis ambiental global

4.2 – Análisis de industrias relevantes

Modelo de las cinco fuerzas

Modelo de grupos estratégicos

Proceso de análisis de industrias relevantes

4.3 – Análisis de Portfolio

Boston Consulting Group Portfolio

McKinsey Portfolio

Proceso de análisis de portfolio

4.4 – Diagnóstico de desafíos estratégicos a nivel corporativo

Análisis SWOT

Matriz TOWS

Proceso de diagnóstico de desafíos estratégicos a nivel corporativo

Clase 5 - Desarrollo de la Estrategia Corporativa

5.1 - Desarrollo y evaluación de opciones estratégicas a nivel corporativo

Diversificación y concentración de aspectos estratégicos clave

Proceso para desarrollar y evaluar opciones estratégicas a nivel corporativo

5.2 – Desarrollo y evaluación de proyectos estratégicos a nivel corporativo

Tipos de proyectos estratégicos a nivel corporativo

Procesos para desarrollar y evaluar proyectos estratégicos a nivel corporativo

Clase 6 - Análisis Estratégico a Nivel de Negocios

6.1 – Análisis de mercados relevantes

Modelo de sistema de mercado

Análisis de segmentos de industrias

Modelo de dominio estándar

Proceso para analizar mercados relevantes

6.2 – Análisis de posiciones competitivas

Modelo de negocios

Estrategia genérica de negocios

Análisis de ofertas

Análisis VRIO

Análisis de cadena de valor

Proceso de análisis de posiciones competitivas

6.3 – Diagnóstico de desafíos estratégicos a nivel corporativo

Proceso de diagnóstico de desafíos estratégicos a nivel corporativo

Clase 7 - Desarrollo de Estrategias de Negocios

7.1 – Desarrollo y evaluación de opciones estratégicas a nivel de negocios

Red de éxitos potenciales

Proceso de desarrollo y evaluación de opciones estratégicas a nivel de negocios

7.2 – Desarrollo y evaluación de proyectos estratégicos a nivel de negocios

Tipos de proyectos estratégicos a nivel de negocios

Proceso de desarrollo y evaluación de proyectos estratégicos a nivel de negocios

Clase 8 - Finalización del Plan Estratégico

8.1 – Desarrollo de estrategias funcionales

Contenido, categorías y efectos de las estrategias funcionales

Proceso de desarrollo de estrategias funcionales

8.2 – Evaluación general de estrategias y proyectos estratégicos

Proceso para la evaluación general de estrategias y proyectos estratégicos

8.3 – Preparación e implementación

Proceso para la preparación e implementación

Clase 9 – Cuatro conceptos significativos de gestión

9.1 – Estrategias de crecimiento

Gestión basada en el valor

Siete estrategias de crecimiento en la práctica estratégica

9.2 – Reingeniería de procesos de negocios

Creencias y realidades

Ejemplo de implementación

9.3 - Gestión estratégica de marca

Marca: complejo e indispensable

Ejemplos de evaluación de marcas usando análisis de posicionamiento

9.4 - Juegos estratégicos

Teoría de juegos

Simulación competitiva dinámica

Clase 10 – Gestión estratégica de redes globales de manufactura

10.1 - Desarrollo de la gestión de producción: de la planta a la optimización de la red.

Red de manufactura como parte de la gestión de producción

De la planta a la gestión de la red

Enfoque de gestión a nivel de planta

Enfoque de gestión a nivel de red

10.2 – Marco de referencia para el diseño de red

Estrategia

Configuración

Coordinación

Red FIT

El método PARTS para gestión de red

10.3 – Clarificación de la situación estratégica inicial

De los negocios a la manufactura estratégica

Manufactura y estrategia de red

Tipos de estrategia en la práctica

Clase 11 – Gestión estratégica de redes globales de manufactura

11.1 – Configuración de red

Diseño de la estructura de la red

Diseño de la especialización de la red

Diseño de la especialización de la planta

Diseño de los recursos de red

Diseño de la cadena de abastecimientos interna

Tipos de configuración en la práctica

11.2 – Coordinación de la red

Diseño de la organización de la red

Centralización y estandarización en la red de producción

Asignación de recursos y recursos compartidos en la red

Gestión del flujo de la red

Mecanismos de incentivo en la red

Clase 12 – Estudio de caso de optimización de red de producción

Desarrollo de herramientas de soporte de decisión para el diseño estratégico de red

Creación del modelo de cadena de valor

Establecimiento y pronóstico de parámetros externos

Análisis de desempeño y evaluación de resultados obtenidos

Hallazgos seleccionados de la aplicación piloto

Clase 13 – Gestión estratégica de recursos en servicios profesionales

13.1 - Gestión de la calidad

Aumento de la calidad de servicio

Desarrollo y uso de competencias sociales

Reputación y confianza como criterio de calidad de largo plazo

Gestión del conocimiento y la innovación

13.2 - Gestión del marketing y el relacionamiento

Criterios al seleccionar servicios profesionales

Marketing efectivo de servicios profesionales

Operativa del marketing de servicios profesionales

Clase 14 – Desarrollo de gestión estratégica en servicios profesionales

14.1 – Desarrollo estratégico de firmas de servicios profesionales

Opciones genéricas de desarrollo estratégico

Desarrollo orgánico

Desarrollo externo a través de adquisiciones

Desarrollo externo a través de cooperación

14.2 – La red de contactos como estrategia para firmas medianas y pequeñas de servicios profesionales

El problema básico

Contactos con valor agregado, capital social y firmas de servicios profesionales

Configuración de contactos con valor agregado para firmas medianas y pequeñas de servicios profesionales

14.3 – Gestión de crisis – supervivencia a la crisis

Crecimiento de la crisis en el sector de firmas de servicios profesionales

Opciones estratégicas

Áreas relevantes de compañías para la gestión de crisis

14.4 - Arquetipo de cambio hacia la gestión

Dimensiones de arquetipos

P2 y la gestión profesional de negocios

Cambio de arquetipo – sí o no?

6. BIBLIOGRAFÍA

	Básica	Complementaria
Conceptos de Planeamiento Estratégico	6.1.1	6.2.1
Documentos Estratégicos y Proceso de Planeamiento Estratégico	6.1.1	6.2.1
Inicio del Plan Estratégico	6.1.1	6.2.1
Análisis Estratégico a Nivel Corporativo	6.1.1	
Desarrollo de la Estrategia Corporativa	6.1.1	
Análisis Estratégico a Nivel de Negocios	6.1.1	
Desarrollo de Estrategias de Negocios	6.1.1	
Finalización del Plan Estratégico	6.1.1	
Cuatro Conceptos Significativos de Gestión	6.1.2	
Gestión Estratégica de Redes Globales de Manufactura	6.1.4	
Gestión Estratégica de Redes Globales de Manufactura	6.1.4	
Estudio de Caso: Optimización de Red de Producción	6.1.3	
Gestión Estratégica de Recursos en Servicios Profesionales	6.1.5	
Desarrollo de Gestión Estratégica en Servicios Profesionales	6.1.5	

6.1 Básica

1. Grünig R., Kühn R. (2015) The Strategy Planning Process. Springer [Disponibilidad: Timbó]
2. Kotler P., Berger R., Bickhoff N. (2010) The Quintessence of Strategic Management. Springer [Disponibilidad: Timbó]
3. Hübner R. (2007) Strategic Supply Chain Management in Process Industries. Springer [Disponibilidad: Timbó]
4. Friedli T., Mundt A., Thomas S. (2014) Strategic Management of Global Manufacturing Networks. Springer [Disponibilidad: Timbó]
5. Kaiser S., Ringlstetter J. (2011) Strategic Management of Professional Service Firms. Springer [Disponibilidad: Timbó]

6.2 Complementaria

1. Porter M. (1980) Competitive Strategy, Free Press, New York.

7. CONOCIMIENTOS PREVIOS EXIGIDOS Y RECOMENDADOS

7.1 Conocimientos previos exigidos

Se requieren conocimientos que se dictan en los cursos de Administración de Operaciones, Elementos de Gestión Logística y Gestión de los Recursos Humanos en la Producción de Bienes y Servicios.

7.2 Conocimientos previos recomendados

Conocimientos de investigación operativa y optimización.

ANEXO A

A1 INSTITUTO

Instituto de Ingeniería Mecánica y Producción Industrial

A2 CRONOGRAMA TENTATIVO

Semana 1	Conceptos de Planeamiento Estratégico
Semana 2	Documentos Estratégicos y Proceso de Planeamiento Estratégico
Semana 3	Inicio del Plan Estratégico
Semana 4	Análisis Estratégico a Nivel Corporativo
Semana 5	Desarrollo de la Estrategia Corporativa
Semana 6	Análisis Estratégico a Nivel de Negocios
Semana 7	Desarrollo de Estrategias de Negocios
Semana 8	Finalización del Plan Estratégico
Semana 9	Cuatro Conceptos Significativos de Gestión
Semana 10	Gestión Estratégica de Redes Globales de Manufactura
Semana 11	Gestión Estratégica de Redes Globales de Manufactura
Semana 12	Estudio de Caso: Optimización de Red de Producción
Semana 13	Gestión Estratégica de Recursos en Servicios Profesionales
Semana 14	Desarrollo de Gestión Estratégica en Servicios Profesionales

A3 MODALIDAD DEL CURSO Y PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN

El curso se dictará a razón de una clase por semana de tres horas de duración.

La misma se comenzará con una prueba de evaluación de conocimientos basada en la clase anterior y un control de lectura del tipo múltiple opción sobre el tema de la clase a dictarse.

Para realizar adecuadamente la prueba de evaluación de conocimientos de la clase anterior, los estudiantes deberán realizar las tareas domiciliarias encomendadas a tal efecto.

De este modo, el ciclo de cada tema se compone de:

- a) lectura previa del tema a desarrollarse en clase
- b) realización de control de lectura de la clase a desarrollarse
- c) asistencia a la clase
- d) preparación de tareas domiciliarias relativas a la clase asistida
- e) realización de prueba de evaluación de conocimientos sobre la clase asistida

El procedimiento de evaluación consistirá en la realización de los 13 (trece) controles de lectura previa y las pruebas de conocimientos para las 14 (catorce) clases dictadas. La primera clase no tendrá control de lectura previa.

La prueba de conocimientos de la clase número 14 consistirá en un trabajo de desarrollo grupal, en grupos de hasta 3 (tres) estudiantes a presentar dentro de la primera semana posterior a la última clase del curso.

La ponderación relativa entre controles de lectura previa y pruebas de evaluación será:

control de lectura previa: 25 pts

prueba de evaluación: 75 pts

Quien obtenga el 65% del máximo puntaje total correspondiente a la totalidad de los controles de lectura previa y pruebas de evaluación exonerará la asignatura.

Quien obtenga entre el 40% y el 65% del máximo puntaje total correspondiente a la totalidad de los controles de lectura previa y pruebas de evaluación aprobará el curso y deberá rendir examen dentro del término de 20 (veinte) meses.

Pasado ese período, deberá volver a cursar la asignatura.

Quien obtenga menos del 40% del máximo puntaje total correspondiente a la totalidad de los controles de lectura previa y pruebas de evaluación reprobará el curso.

A4 CALIDAD DE LIBRE

No aplica.

A5 CUPOS DE LA UNIDAD CURRICULAR

No tiene cupo.

ANEXO B**B1 ÁREA DE FORMACIÓN**

Grupo: Específico de Ingeniería de Producción

Materia: Operaciones

B2 UNIDADES CURRICULARES PREVIAS

Administración de Operaciones – examen a curso

Elementos de Gestión Logística – examen a curso

Gestión de Recursos Humanos en la Producción de Bienes y Servicios – examen a curso