

GUÍAS 2021

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

INDICE

Guía de Abordaje Bibliográfico.....	3
Guía de Revisión Conceptual.....	4
Guía de Trabajo Práctico	9

GUÍA DE ABORDAJE BIBLIOGRÁFICO.

Unidad 1:

Bibliografía:

- Obligatoria: Libros 1-2
- Ampliatoria: Libros 3- 4. Se indicarán oportunamente lecturas seleccionadas.

Unidad 2

Bibliografía:

- Obligatoria: Libro 1-2
- Ampliatoria: 3-4-. Se indicarán oportunamente lecturas seleccionadas.

Unidad 3:

Bibliografía:

- Obligatoria: Libro 1-2
- Ampliatoria: Libro 3-4 Se indicarán oportunamente lecturas seleccionadas.

Unidad 4:

Bibliografía:

- Obligatoria: Libro 1-2
- Ampliatoria: Libro 3-4-. Se indicarán oportunamente lecturas seleccionadas.

1. David, Fred R.; **Conceptos de administración estratégica**. 14a.ed. Pearson, 2013, 404 páginas.
2. Chiavenato, I ; **Planeación Estratégica**; 2ª ed, Mac Graw Hill, 2011
3. Hernández Moreno G y Godinez González, A; **Planeación Estratégica Total**, 1º ed, Kindle,2018, 310 páginas
4. Hamel, Gary; **Lo que importa ahora**; 1a.ed, Grupo Norma Editor, 2012. 304 páginas

GUÍA DE REVISIÓN CONCEPTUAL

Objetivo:

- ✓ Profundizar la internalización de los nuevos conocimientos adquiridos
- ✓ Relacionar conocimientos
- ✓ Identificar con claridad los cuatro niveles en los que se formula la estrategia

Es importante reconocer los cuatro niveles en los que se formula la estrategia, donde los alumnos deberán:

1. Nivel de Alta Gerencia: Proveer un punto de vista única para identificar aquellas nuevas oportunidades, más importantes, y para crear valor a través de la interrelación entre los negocios.
2. Nivel de Negocios: Movilizar todas las capacidades de la empresa para lograr la rentabilidad.
3. Nivel Funcional-Tecnológico: Desarrollar los procesos y la aplicaciones de las capacidades, y abarcar el conjunto de actividades involucradas de la empresa.
 - 3.1. Procesos: Incluir los tres procesos de adaptación...
 - 3.1.1. La Eficacia Operacional y la Cadena de Valor.
 - 3.1.2. La Orientación al Cliente o el Manejo de las Relaciones.
 - 3.1.3. La Innovación o Renovación.
 - 3.2. Funciones: Incluir actividades tales como...
 - 3.2.1. Finanzas.
 - 3.2.2. Tecnología de la información.
 - 3.2.3. Investigación & Desarrollo o Desarrollo de Aplicaciones (s / corresponda).
 - 3.2.4. Recursos Humanos involucrados.

ESTRATEGIAS A NIVEL DE ALTA GERENCIA.

A nivel de alta gerencia nos enfrentamos a las tareas que no pueden ser delegadas a niveles inferiores de la organización, porque necesitan el alcance más amplio posible, para ser realizadas en forma adecuada. En tal sentido:

- La misión de la empresa y la segmentación del negocio sirven para definir las áreas de formulación e implementación de las estrategias.
- La integración horizontal y vertical proporcionan los vínculos necesarios para estas entidades de negocios resultantes.
- La filosofía corporativa es la que permite agregar el conjunto de valores que orientarán a los directivos en dichos negocios.
- Requerimientos tecnológicos, surgidos a partir de la estrategia corporativa:
 1. ¿Qué papel debe desempeñar la tecnología en el progreso de las capacidades competitivas de la empresa?

2. ¿Qué cantidad de recursos deben asignarse a la tecnología?
3. ¿Qué grado de dinamismo empleará la empresa en el proceso de innovación y en incorporar la tecnología en los productos y procesos de la empresa?

En este marco, deberíamos preguntarnos:

1. ¿Para qué busco identificar las fuerzas del macroambiente?
2. ¿Qué tipo de estímulos generan los actores del microambiente?
3. ¿Para qué elijo los alcances competitivos y la forma de competir?
4. ¿Para qué selecciono los enfoques de planificación y organización?
5. ¿Para qué busco vínculos sinérgicos entre las unidades de negocios?
6. ¿Para qué defino los límites de la empresa?
7. ¿Para qué defino la relación entre la empresa y sus grupos de interés primarios?
8. ¿Qué se siente en ser un empleado, un cliente, un accionista y un proveedor?
9. ¿Qué perciben las comunidades en las que opera la empresa, en cuanto al impacto sobre ellas?
10. ¿Cuáles es la declaración de objetivos generales sobre el desempeño esperado de la empresa, expresados fundamentalmente en términos de crecimiento y rentabilidad?
11. ¿Qué caracterización del crecimiento se busca?
12. ¿Qué caracterización de la rentabilidad deseamos?
13. ¿Qué expectativas de los directivos existen, respecto de las metas deseables?
14. ¿Cuál es la definición de las políticas corporativas básicas con respecto a temas como el estilo de gestión, políticas de organización, gestión de los recursos humanos, las políticas financieras, comercialización y tecnología?
15. ¿Qué podemos caracterizar sobre el estilo de gestión de la empresa?
16. ¿Qué políticas organizacionales existen?
17. ¿Qué capacidades centrales posee la empresa?
18. ¿Cuál es la declaración sobre los valores corporativos relacionados con la ética, las creencias y las reglas de comportamiento personal y corporativo?
19. ¿Qué creencias éticas existen?
20. ¿Qué reglas de conducta personal tenemos?
21. ¿Qué posibles transformaciones desearíamos observar en ellas?
22. ¿Para qué identifico las directrices estratégicas y los objetivos de desempeño corporativo?
23. ¿Para qué asigno las prioridades para la distribución de recursos e identifico las oportunidades para la diversificación y la salida?
24. ¿Cómo implemento la estrategia?
25. ¿Qué capacidades y recursos necesito?

La estrategia de negocios es el producto final de un proceso cuidadoso que incluye:

- Un análisis del micro y macroambiente, es decir el entorno (en gran parte tratado en la estrategia corporativa). Identificando situaciones de oportunidad y de amenaza.
- Una evaluación interna, requiriendo una articulación previa de la misión del negocio. Identificando fortalezas y debilidades-
- Requerimientos tecnológicos, surgidos a partir de la estrategia de negocios:
¿Qué apoyo tecnológico se requiere para crear o reforzar la ventaja competitiva sostenida por cada unidad de negocio?

En tal sentido, básicamente, debemos preguntarnos:

1. ¿Cuál es nuestro negocio?
2. ¿Qué vendemos?
3. ¿A quién y dónde?
4. ¿Con qué ventajas competitivas?
5. ¿Quiénes son nuestros competidores?
6. ¿Quiénes son nuestros clientes?
7. ¿Cuáles son los productos sustitutos?
8. ¿Cuáles son los competidores potenciales?
9. ¿Cuáles son las barreras de ingreso y egreso al sector competitivo?
10. ¿Cómo elijo una estrategia competitiva de negocios?
11. ¿Qué son los programas generales y específicos de acción comercial? ¿Responden estos, a los cambios en la misión del negocio, a las oportunidades y amenazas relacionadas con la estructura de la industria y los puntos fuertes y débiles?
12. ¿Cómo asigno los recursos comprometidos para el negocio?

ESTRATEGIA FUNCIONAL-TECNOLÓGICA.

Para la estrategia tecnológica, la unidad de análisis funcional es la Unidad Estratégica Tecnológica (UET).
En tal sentido:

- La UET incluye los conocimientos o las disciplinas aplicadas a un producto, servicio o proceso particular orientados a una necesidad específica del mercado.
 - La identificación de todas las UET de la empresa consiste en la cartera completa de tecnologías claves que la empresa necesita incorporar, para lograr una ventaja competitiva.
 - Lo anterior nos lleva a un interrogante crítico: ¿qué tecnologías poseemos y cuáles deberíamos adquirir a fin de proteger y mejorar nuestras capacidades competitivas?.
 - Por otro lado, definir todas las tecnologías pertinentes, es la esencia de la planificación de la UET.
 - Luego debemos analizar las fortalezas de la cartera tecnológica resultante.
1. ¿Cómo interpretamos todos los requerimientos tecnológicos que surgen del nivel corporativo y de negocios?
 2. ¿Cómo identificamos las herramientas tecnológicas específicas, que la empresa utilizará para apoyar sus

estrategias de negocios?

3. ¿Cómo definimos las unidades estratégicas de tecnología (UET), a fin de obtener una ventaja tecnológica?
4. ¿Cómo realizo una evaluación del medio externo e interno de la tecnología?
5. ¿Cómo logramos la información tecnológica?
6. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades asociadas a cada UET?
7. ¿Cómo determinamos las competencias tecnológicas, que deberíamos construir para obtener una ventaja competitiva?
8. ¿Cómo definimos los programas específicos de acción?
9. ¿Cómo preparamos los presupuestos?

INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN.

Se realizarán correcciones plenarias, en una puesta en común, de aquellos conceptos o temas que generen dudas.

GUÍA DE TRABAJO PRÁCTICO INDIVIDUAL

Objetivos:

- ✓ Relacionar e integrar los contenidos del programa

- ✓ Resolver situaciones problemáticas
- ✓ Seleccionar, ordenar datos, vincular hechos, establecer relaciones causa-efecto, analizar la factibilidad y viabilidad de las soluciones posibles, reflexionar y llegar a una conclusión.
- ✓ Elaborar un Sistema de Planificación para un Negocio On- Line considerando la definición de E-Business e E- Commerce y las características del Mercado on-line.

La utilización de la presente guía suministra un sistema que va en cascada, llegando a cada una de las unidades comprometidas. Así, las tareas estratégicas se mantienen interdependientes entre sí y, al mismo tiempo, adquieren el adecuado nivel de detalle que es propio de cada unidad.

El proceso parte del vínculo con el cliente como fundamento e involucra a diversas unidades de la organización.

Es importante reconocer los cuatro niveles en los que se formula la estrategia: de alta gerencia, de negocios y funcional-tecnológico.

CONSIGNAS PARA LA ELECCIÓN Y ANÁLISIS DEL CASO: “PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PARA UN NEGOCIO DE E-BUSINESS.

1- Introducción:

Explicar la evolución y características del mercado virtual. Identificar los cambios en la planificación y gestión estratégica de los negocios y el impacto del uso de las TIC's como facilitadoras de los procesos de negocio.

(Investigación individual)

2-Identificar los tipos de negocios en el marco del E- Business y las diferencias entre Comercio Electrónico Directo e Indirecto
(Investigación individual)

PARA REALIZAR EL TRABAJO TENGA EN CUENTA LAS PRESENTACIONES EN CLASE Y LA BIBLIOGRAFIA.

TAMBIEN TENDRÁ QUE INVESTIGAR EN FUENTES ON LINE QUE OFREZCAN INFORMACION ACTUALIZADA Y PRECISA PARA CADA CASO EN PARTICULAR

3-Definición de la Idea de Negocio.

- a- Descripción clara y detallada de la idea de negocio
- b- Identificar si responde a una necesidad, deseo o resuelve un problema y justificar
- c- Identificar y justificar tipo de E- Business, E-Commerce
- d- Identificar y describir Mercado- Objetivo: Ámbito geográfico de cobertura y justificar)
- e- Identificar y describir el perfil del consumidor: Segmentación- segmento objetivo, factores que influyen en la conducta del consumidor.

4-a-Misión del negocio: ¿Cuál es la razón de ser de la organización?

Redactar la misión considerando: producto, mercado, segmento objetivo, ámbito geográfico, competencias claves.

b- Visión: ¿cuál es su proyección en un horizonte de tiempo determinado?

c- Cultura organizacional: describir

5-Análisis de Contexto:

Describir el Micro ambiente de la organización

Describir el Macro-ambiente (descripción de escenarios: económico, político-legal, tecnológico, ecológico, socio-cultural)

6-Estructura de la industria: ¿Hacia dónde se desplazan los puntos de rentabilidad en nuestra propia industria?

- a- Describir las características del sector industrial: estado de situación, atractivo del sector, ´políticas gubernamentales vinculadas al sector, proyección sectorial a nivel nacional e internacional, empresas que los integran, nivel de inversión, aporte del sector al PBI, alianzas estratégicas intersectoriales, cámaras y asociaciones representativas del sector.
- b- Identificar a los competidores, directos, indirectos y potenciales
- c- Analizar las fortalezas y debilidades de los competidores directos.
- d- Cruz de Porter
- e- Conclusiones del análisis sectorial

7- FODA: realizar el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

(Este análisis se podrá completar y/o modificar durante el desarrollo de todo el trabajo práctico)

8- Posicionamiento competitivo: definir el posicionamiento competitivo de la organización y justificar.

9- Estructura organizacional: identificar la estructura organizacional necesaria para el proyecto y justificar.

- a- Gráfico de estructura (organigrama)
- b- Justificación del tipo de estructura

10-Agenda estratégica del negocio: Analizar y reflexionar sobre lo realizado en los ítems anteriores y describir la Agenda Estratégica.

*Importante: tenga en cuenta etapa del ciclo de vida del negocio, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, sector industrial, mercado, segmento objetivo y competencias claves.

- a. Planes de acción general
- b. Planes de acción específicos

11- Mediciones ¿Cuáles son los indicadores adecuados para monitorear el progreso de acuerdo a la Agenda Estratégica definida en el ítem 10? Ser preciso y justificar cada indicador.

12- Experimentación y retroalimentación: No se llevará a cabo este paso, pues implica la puesta en marcha concreta. Generalmente se presentan brechas en la alineación ente el planeamiento y la ejecución del mismo.

13-Reflexión final: Se realizarán conclusiones sobre todos los procesos desarrollados. Dichas conclusiones pueden inferir situaciones de éxito o fracaso, pero sólo la experimentación y retroalimentación es la que nos permite verificar dichas situaciones y en consecuencia motivarnos.

14-Material Bibliográfico: Según Bibliografía del Programa y otros materiales útiles que se utilicen.

15-Anexos: Se incluirán todos los documentos que soporten la información utilizada.

EVALUACIÓN La evaluación seguirá las mismas normas establecidas en el Programa de la asignatura.

Necesidad- Deseo- Problema

