



Estrategias de negocio en la era digital

## Syllabus

### Equipo Docente

#### EQUIPO DOCENTE

##### Rodrigo Abumohor Caerniglia

Profesor Asistente Adjunto UC. Ingeniero Comercial, UC; MBA, University of California Los Angeles (UCLA), EE.UU.; Advanced Management Programme UC-Kellogg; Northwestern University, EE.UU.; GCPCL Program, Harvard Business School, EE.UU.; Strategy and Organization Programme, Stanford University, EE.UU. Desde el año 2003, es CEO Manufacturas Interamericanas Group (Maisa), encargado del desarrollo de la estrategia corporativa y del diseño e implementación de las estrategias competitivas para diferentes unidades de negocios. Ha sido profesor en el MBA, Desarrollo Ejecutivo y en Ingeniería Comercial.

##### Hernán Palacios Correa

Profesor Asociado Adjunto UC. Ingeniero Comercial mención Economía, U. de Chile; M.Sc. in Economics, Duke University, EE.UU. Imparte curso de Marketing Internacional en el MBA-UC, Diplomado en Marketing, Diplomado en Gestión de Empresas y Diplomado en Ventas Estratégicas. Consultor y asesor de empresas en estrategia y marketing. Director Diplomado Marketing.

## Descripción del curso

El curso “Estrategias de negocio en la era digital” se centra en la creación de una visión directiva de largo plazo para la determinación del futuro de la organización. Uno de los focos principales estará centrado en los conceptos de creación y captura de valor a través del desarrollo y ejecución de estrategias competitivas.

Los estudiantes obtendrán herramientas, conceptos y perspectivas orientadas a desarrollar una respuesta de modelo de negocio estratégico y alinear la organización para lograr una ejecución efectiva de la estrategia en el marco de la era digital. A través de estudio de casos y elaboración de informes, los estudiantes podrán aplicar herramientas propias del dominio digital, transformando amenazas digitales en oportunidades para crear una ventaja competitiva y un mejor rendimiento en la empresa.

Los aprendizajes serán evaluados a través de la discusión de casos, controles, trabajo un examen final.

## Resultados de Aprendizaje

- Desarrollar el enfoque de la estrategia de la organización desde un punto de vista integral y sistémico, teniendo en cuenta la relevancia de los datos y la transformación digital.
- Analizar la forma en que la digitalización ha cambiado la cadena de valor, los patrones de demanda, el entorno, las presiones competitivas y los modelos de negocios de las empresas en diferentes tipos de industrias.
- Estructurar estrategias competitivas y diseños organizacionales exitosos en el contexto de un entorno altamente cambiante y complejo, incorporando elementos relacionados a la industria 4.0 (internet de las cosas, inteligencia artificial, Big Data, Machine Learning entre otros).
- Desarrollar propuestas de valor convincentes que transformen amenazas en oportunidades en diferentes tipos de industrias, aprovechando el desarrollo digital.
- Ejecutar estrategias digitales alineando las actividades claves de la organización con nuevas propuestas de valor, integrando la agilidad estratégica con la sostenibilidad a largo plazo.

- Distinguir las principales características de la inteligencia artificial (AI) y su poder orientado a crear valor en la organización.

El curso desarrolla sus contenidos y actividades a través de una modalidad online, que combina diferentes recursos de aprendizaje según cada tipo de contenido, por ejemplo: videos, imágenes, esquemas, textos, audios, preguntas formativas, foros y otros. Todos estos recursos se encuentran integrados en una plataforma virtual a la que accede el alumno y desde la cual también obtendrá información de apoyo (materiales anexos, bibliografía, evaluaciones, mensajería, información sobre calificaciones y otros), además, desde la misma plataforma podrá acceder a las clases sincrónicas (online streaming) contempladas en el programa del curso. Específicamente, se trabaja con:

- Sesiones expositivas
- Discusión de casos.
- Lecturas
- Análisis de casos

\* El curso contendrá además actividades formativas (sin calificación), las que tienen como propósito la preparación para las evaluaciones calificadas.

## Estructura del curso

El curso está estructurado de la siguiente forma:

### Módulo 1: Desarrollando una estrategia de negocios

- La esencia de la estrategia competitiva
- Generación y captura de valor
- Conceptos esenciales de ventaja competitiva
- Determinantes de la rentabilidad de las empresas
- Decisiones estratégicas versus decisiones tácticas y sus implicancias

## **Módulo 2: Estrategia digital e Inteligencia Artificial**

- Disrupción digital y oportunidades
- Revolución digital industrial
- Lecciones de la revolución digital original
- Claves para una estrategia efectiva en la era digital
- Cómo se adaptan las empresas a esta nueva era digital
- Cadena de valor de la industria y transformación digital

## **Módulo 3: Transformación digital y creación de valor**

- Entendiendo las dinámicas de la captura del valor creado
- El sistema de valor (ecosistema) como herramienta de análisis
- Posicionamiento estratégico
- Tecnología: Sostenibilidad versus disrupción
- Principios sobre innovaciones disruptivas
- Job to be Done: Enfrentando disrupciones
- Creación y captura del valor
- ¿Cómo puede una organización sostener una creación de valor superior?
- Cómo impulsar un salto en el valor en un mundo con fuertes presiones competitivas
- Funciones de apoyo en la era digital

## **Módulo 4: Ejecución de la estrategia en la era digital**

- ¿Cómo ejecutar la estrategia digital?
- Agilidad y cultura estratégica
- Utilización de los datos en la era digital
- ¿Cómo están cambiando los patrones de consumo en la sociedad?
- Amenazas y oportunidades en la era digital
- Competencias requeridas en la era digital

El requisito académico se cumple realizando todos los test (evaluaciones) del curso. El alumno solamente podrá aprobar el curso si aprueba todos los test. Los test se aprueban si se obtiene el 50% de las respuestas correctas. El promedio final del curso será el promedio de la nota final de cada módulo.

Actividad	Evaluación
Tareas aplicadas	30% nota final
Controles	30% nota final
Trabajo Final	30% nota final
Foro	10% nota final

## Plataforma e Información General

**Sigla** : MAN 3010

**Creditos** : 5 UC

**Horas** : 90 horas total (24 directas y 66 indirectas)

**Requisitos** : No tiene

**Restricciones** : MAN, MDS, MIF, MSP

**Carácter** : Mínimo

**Tipo** : Cátedra

**Calificación** : Estándar

**Palabras clave** : Estrategia, Ventaja Competitiva, Digital, Plataforma, Innovación Disruptiva, Ecosistemas, Ejecución, Inteligencia Artificial, Modelos.

## Política de entregas de evaluaciones calificadas fuera de plazo

En caso de entregar una evaluación calificada, sea esta Tarea o Cuestionario, fuera del plazo informado (fecha límite), se aplicará un descuento progresivo a la nota máxima por entrega tardía. El plazo para entregar evaluaciones o tareas fuera de plazo será de 7 días desde la fecha límite. Luego de los 7 días de plazo adicional, el alumno obtendrá una nota de 0% en dicha evaluación.

Si por razones de fuerza mayor, el alumno/a no pudiera rendir la prueba dentro del plazo regular o excepcional, deberá enviar una solicitud al correo de Soporte de su programa, adjuntando respaldos para que su requerimiento sea evaluado por la Unidad Académica (UA). La resolución de esta solicitud quedará a criterio de la UA.

## Bibliografía

### Bibliografía mínima

- M.Porter; “¿Qué es estrategia?” M. Porter, Harvard Business Review, Nov.-Dec. 1996
- Johnson, Christensen and Kagermann; “Reinventing Your Business Model”, Johnson, Harvard Business Review, December 2008.
- A.Gonzalo, H.Harreis, C.Sanchez & C.Villete; “Fashion’s digital transformation: now or never”; McKinsey, Mayo 2020
- M.Jacobides; “In the Ecosystem economy, what’s your strategy?”, Harvard Business Review, Septiembre-Octubre 2019
- E.Lindecrantz, M.Tjon Pian Gi & S.Zerbi; “Personalizing the customer experience: driving differentiation in retail; McKinsey, Marzo 2020
- “How Covid-19 has pushed companies over the technology tipping point and transformed business forever”; McKinsey, Octubre 2020
- W.Chan Kim & R.Mauborgne; “Blue Ocean Strategy, Expanded Edition: How to Create Uncontested Market Space”; Harvard Business School, Febrero 2015
- S.Blackburn, J.Galvin, L. LaBerge & E.Williams; “Strategy for a digital world”; McKinsey, Octubre 2021.
- T.Hofstätter, M.Krawina, B.Mühlreiter, S.Pöhler & A.Tschiesner; “Reimagining the auto industry’s future: it’s now or never”, McKinsey, Octubre 2020
- J.Amar, R.Jacobson, B.Kleinstein & A.Shi; “Redefine the omnichannel approach”; McKinsey, Junio 2020
- M.Iansiti & K.Lakhani; “Competing in the age of AI”; Harvard Business School, Enero-Febrero 2020
- A.Canhoto & F.Clear; “Artificial Intelligence and Machine Learning as Business Tools: A framework for diagnosing value destruction potential”; Harvard Business School; Marzo 2020

### Casos Harvard Business School

- Digital Transformation at GE: What when wrong?
- edaixi (eWash): Digital Transformation of Laundry Services (A)
- Uber v/s Didi: The Race for China’s Ride-Hailing Market

- The Tate's Digital Transformation

## **Bibliografía complementaria**

- M.Iansiti & K.Lakhani; "Competing in the Age of AI: Strategy and Leadership When Algorithms and Networks Run the World", Harvard Business Review Press, Enero 2020
- C.Mamady; "Strategy in the Digital Age: How to Disrupt or Respond to Disruptors", sólo version Kindle, Junio 2019
- E.Clemons; "New Patterns of Power and Profit: A Strategist's Guide to Competitive Advantage in the Age of Digital Transformation", Palgrave Macmillan, Octubre 2018
- B.Kahn; "The Shopping Revolution: How Successful Retailers Win Customers in an Era of Endless Disruption", Wharton School Press, Junio 2018
- T.Siebel; "Digital Transformation: Survive and Thrive in an Era of Mass Extinction"; RosettaBooks, Julio 2019
- D.Rogers; "The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age"; Columbia Business School Publishing, 2016
- "Prospering in the pandemic: the 100 top companies"; Financial Times, 19 Junio 2020
- H.Briedis, M.Choi, J.Huang & S.Kohli; "Moving past friend or foe: How to win with digital marketplace"; McKinsey, Junio 2020.