



UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

Facultad de Ciencias Económicas

Departamento de Administración

Asignatura: PLANEAMIENTO A LARGO PLAZO

Código: 458

Plan "1997"

Cátedra: Prof. Titular , Dr. Roberto SERRA

Carrera: Lic. En Administración

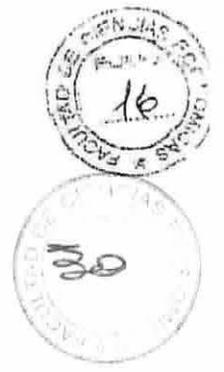
Aprobado por Res. Cons. Directivo

(F.C.E.)

Nro. : 1634/15

En caso de contradicción entre las normas previstas en la publicación y las dictadas con carácter general por la Universidad o por la Facultad, prevalecerán éstas últimas.

Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Buenos Aires



Departamento de Administración

Programa Oficial de Planeamiento a Largo Plazo (Asignatura 458)

Profesor Titular: Roberto Serra

Nota: Este programa se ha confeccionado siguiendo las normas de la Resolución del Consejo Directivo 4422/97

A-Encuadre General

1. Razones que justifican la inclusión de la asignatura dentro del plan de estudios. Su importancia en la formación profesional

La actitud hacia el futuro es primordial en la vida de los seres humanos y las organizaciones. Se entiende entonces que conceptos de planeamiento deberán ser parte imprescindible de todas las carreras relacionadas con las organizaciones y la economía.

Las organizaciones complejas necesitan nuevas maneras para resolver los problemas y es aquí donde el planeamiento a través de las Teoría del Caos y la Complejidad aparecen, ofreciendo nuevas formas de enfocar los problemas de las organizaciones hacia el futuro.

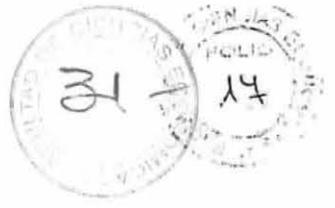
El planteo con el que se desarrollarán los Contenidos Mínimos propuestos, será el de trabajar con la Teoría de la Complejidad y la Teoría del Caos para entender la realidad y poder generar hipótesis sobre el futuro. Se utilizarán casos de organizaciones públicas y privadas de todos los tamaños.

2. Ubicación de la Asignatura en el currículo y requisitos para su estudio

La asignatura está ubicada en la última parte de la carrera, cuenta así con el conocimiento de los alumnos de las herramientas básicas necesarias para entender el funcionamiento de una organización y pueden aquí emplearlas para analizar la gestión de organizaciones desde la perspectiva gerencial. Es requisito para cursar la materia Teoría de la Decisión (457)

3. Objetivos del aprendizaje

El objetivo de la materia es proveer herramientas y metodologías que ayuden a pensar y reflexionar sobre los modelos mentales, la complejidad, la interdependencia, la incertidumbre y el cambio. También será objetivo de la materia poder interpretar la complejidad, dinámica y no linealidad de las organizaciones y su entorno.



4. Contenidos Mínimos

El planeamiento como función administrativa. Características en el ámbito público, en el privado y en otras instituciones. Su ubicación en la estructura organizativa. Procesos de definición de objetivos, políticas y metas. Las características de las decisiones sobre el futuro. Herramientas para el proceso de planeamiento. Las fuentes de datos para el planeamiento. Proyecciones, pronósticos y proceso de planeamiento. Las fuentes de datos para el planeamiento. Proyecciones, pronósticos y tendencias. Los diferentes grados de control: componentes aleatorias y no aleatorias, endógenas y exógenas. Estudios de factibilidad. Las condiciones y metodologías definidas por instituciones financieras nacionales y extrajeras. Utilización de modelos de simulación para la evaluación de alternativas. Los modelos matemáticos: su uso como prototipos experimentales. Los modelos de flujo. Análisis de proyectos. Los requerimientos y contenidos de un proyecto de inversión. Los procesos de seguimiento, revisión y actualización de planes.

B- Enfoque Conceptual

1. Programa Analítico

Unidad 1. Modelos Mentales y Dinámica de Sistemas. Elementos de la Teoría del Caos.

Introducción a la Materia. El Planeamiento y sus características en el ámbito público, en el privado y en otras instituciones. Su ubicación en la estructura organizativa. Las 7 Leyes de la dinámica de sistemas. El motor de crecimiento. Arquetipos sistémicos. Modelos dinámicos. Modelos mentales. Concepto e importancia. Tipos. Elementos básicos de la Teoría del Caos. Atractores. Puntos de bifurcación. Fractales. Simplicidad y complejidad. El análisis de E. Morin.. La teoría de la Complejidad. El paradigma Newtoniano. La Física Cuántica. Los principios de Complementariedad e Incertidumbre. Locality and Non Locality: David Bohm y el Potencial Cuántico. Los niveles de conciencia estratégica de Charlotte Roberts. Nivel Fiscal. Nivel Social. Nivel Emocional. Nivel del entorno. Nivel Mental. Nivel Espiritual.

Objetivos de Aprendizaje:

Internalizar los conceptos básicos de Teoría del Caos, entender el funcionamiento de los sistemas dinámicos y no lineales como base del planeamiento. Poder reflexionar sobre los modelos mentales propios.

Unidad 2. El Marco Estratégico y las decisiones sobre el futuro.

Características de las decisiones sobre el futuro. Metodología y herramientas. Las fuentes de datos. Escenarios. Preferencia y Prospectiva. Proyecciones, pronósticos y tendencias. Los diferentes grados de control: componentes aleatorias y no aleatorias, endógenas y exógenas. Interacciones estratégicas. Modelos dinámicos. La red de valores. Misión, Visión, Posicionamiento, Estrategia. El proceso de formación de objetivos, políticas y metas.

La estrategia como Juego. El modelo de Nalebuff y Brandenburger.

Utilización de modelos de simulación para la evaluación de alternativas.





Objetivos de Aprendizaje:

Entender y aplicar diferentes modelos para la construcción de escenarios futuros y la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre

Unidad 3. Posicionamiento Dinámico. Matrices de Análisis.

Los modelos dinámicos. Las Matrices de Posicionamiento dinámico.. La Matriz del Corredor. La Matriz de Dinamismo. La Grilla Actitudinal de la Demanda. La Matriz de Enfoques. El Posicionamiento, los fractales, los atractores y el efecto mariposa. La Matriz de Espacios Estratégicos. Segmentación Vincular y estrategia. La matriz de dinamismo estratégico.

Objetivos de Aprendizaje:

Poder construir y analizar matrices de Posicionamiento Dinámico. Aprender a utilizar las matrices de posicionamiento para el planeamiento de los negocios y de las organizaciones. Aplicar los conceptos de la Teoría del Caos al Posicionamiento.

Unidad 4. La Estrategia, la Migración de valor y los modelos de negocios

El modelo de A. Slywotzky. Las Fuerzas estratégicas. Las zonas estratégicas. Los modelos de negocios y los modelos de rentabilidad. La Teoría de los Juegos en la estrategia y el planeamiento. La utilización de modelos de simulación para evaluación de alternativas estratégicas. La estrategia y la innovación disruptiva. Rompiendo las reglas del juego. La estrategia como apuesta. La matriz de apuestas. La estrategia y la sinfonía. Haydn y Beethoven.

Objetivos de Aprendizaje:

Integrar los distintos enfoques estratégicos para poder analizar la migración de valor hacia el futuro en función de diferentes alternativas.

Unidad 5. Diversificación corporativa, Integración Estratégica y Planeamiento

Las alternativas de diversificación. Análisis de las distintas opciones. Los límites al crecimiento. El análisis de Markovitz. Diversificación tradicional vs. Diversificación en redes. Distintos formatos de Integración estratégica. Alianzas, Clusters y redes virtuales de cooperación. Modelos de equilibrio estable, inestable, por presión y sustentabilidad dinámica.

Objetivos de Aprendizaje:

Entender la diversificación como una red de opciones estratégicas. Lograr analizar y evaluar las posibilidades de éxito en las diferentes opciones de diversificación.

Unidad 6. El Planeamiento, la Estrategia y el Comportamiento Organizacional. La Estrategia a nivel Países y Regiones .Llevando la estrategia a la acción.

Planeando la organización. Los enfoques de auto-organización y los enfoques deliberados. Estructura, cultura y liderazgo. Human Dynamics. El liderazgo como factor de cambio en las organizaciones. Liderazgo de mando y liderazgo de servicio.



La auto-organización. El análisis de M. Wheatley, D. Bohm y el dialogo. La estrategia a nivel Países y Regiones.

Objetivos de Aprendizaje:

Aprender a implementar un plan en función del comportamiento organizacional. Poder analizar y evaluar una estrategia a nivel País y Región.

Unidad 7. Modelos integrados

Los modelos de sistemas para las tareas de planeamiento. Estudios de factibilidad. Las condiciones y metodologías definidas por instituciones financieras nacionales y extranjeras. Análisis de proyectos. Los requerimientos y los contenidos de un proyecto de inversión. Los procesos de seguimiento, revisión y actualización de planes. Los modelos integrados desde las distintas disciplinas científicas. El análisis desde la física cuántica. El orden "implicado" de David Bohm. Los trabajos de Maturana y Varela. El arte y la evolución del conocimiento. La responsabilidad social y la integración con los actores clave. El modelo de John Mackey de capitalismo consciente aplicado a la responsabilidad social en las organizaciones. El caso Whole Foods.

Objetivos de Aprendizaje:

Lograr integrar los distintos conceptos de la asignatura.



Bibliografía

Bibliografía Obligatoria

Grove, Andrew
Solo los Paranoides Sobreviven
Norma, 2000,

Mackey, John, Raj Sisodia
Consicuous Capitalism
Harvard Business Review Press, 2014

Manucci, Marcelo
La Contingencias
Norma, 2010

Morin, Edgar
Introducción al Pensamiento Complejo
Gedisa, 2003

Serra, Roberto: Murphy Martín
Retail Strategy
Ed Cooperativas, 2013

Serra, Roberto y otros
El Nuevo Juego de los Negocios
Norma, 2000

Wheatley, Margaret
El Liderazgo y la Nueva Ciencia
Granica, 1994

Bibliografía Ampliatoria

Anderson, Chris
Free
Hyperion, 2009

Briggs, John; Peat, David
Las Siete Leyes del Caos
Grijalbo, 1999

Bohm, David (Editado por Lee Nichol)
The Essential David Bohm
Routledge, 2003

Capra, Fritjof
La Trama de la Vida
Anagrama, 1999

Capra, Fritjof
El Punto Crucial
Troquel, 1992





de Geus, Arie
La empresa viviente
Buenos Aires. Granica, 1998

Hamel, Gary
El Futuro de la Administración
Norma, 2008

Hock, Dee
El Nacimiento de la Era Caórdica
Granica, 2001

Kauffman, Stuart
The Origins of Order
Oxford University Press, 1993

Maturana Humberto; Varela Francisco
El Arbol del Conocimiento
Universitaria, 1984

Nalebuff, Barry; Brandenburger Adam
Coopetencia
Norma, 1996

Ohmae, Kenichi
The Next Global Stage
Wharton School Publishing, 2005

Prahalad, C.K. ; Ramaswamy, Venkat
The Future of Competition
HBS Press, 2004

Peat, F. David
From Certainty to Uncertainty
Joseph Henry Press, 2002

Prigogine Ilya
El Fin de las Certidumbres
Andrés Bello, 1998

Senge, Peter
La Quinta Disciplina
Granica, 1992

Senge Peter
La Danza del Cambio
Norma, 2000

Slywotzky Adrian
La Migración de Valor en la empresa
Paidós, 1997



Spire, Arnaud
El Pensamiento de Prigogine
Andrés Bello, 1999

Stacey Ralph
Complexity and Management
Rutget, 2000

Sterman John
Business Dynamics
Mc Graw Hill, 2000

Youngblood, Mark
Life at the edge of chaos
Perceval Publishing, 1997

Zohar, Danah
Re Wiring the Corporate Brain
BK, 1997

C – Metodología

1. Conducción del Aprendizaje

Se desarrollará el curso a través de clases magistrales, ejercicios de aplicación, casos cortos y largos. También se utilizarán casos con simulaciones donde los alumnos trabajaran en forma grupal en el laboratorio de computación. La inclusión de estas simulaciones permite a los alumnos entender la problemática del planeamiento en las organizaciones en forma dinámica, ya que se trabaja en laboratorios de aprendizaje.

También se le exigirá a los alumnos la presentación por escrito de casos prácticos y su presentación oral para la discusión en la clase.

En resumen se trata de una metodología fundamentalmente participativa, con énfasis en aspectos teóricos y prácticos.

2. Evaluación

Se tomarán como mínimo dos parciales, siendo el segundo integrador de todos los temas de la materia.

Los alumnos que cumplan con el requisito de asistencia del 75% (setenta y cinco por ciento) y se presenten a todas las evaluaciones previstas serán calificados con notas finales expresadas en términos numéricos, de cero (0) a diez (10) puntos.

Los alumnos que obtengan notas finales de siete (7) o más puntos, serán promovidos directamente.

Los alumnos que obtengan notas finales de cuatro (4) o más puntos pero inferiores a siete (7) puntos, serán considerados "regulares" a los fines de rendir un examen final de la asignatura y mantendrán ese derecho durante los dos años a partir del cuatrimestre en que es regularizada la materia. En la planilla de calificaciones del curso se consignará "Regularizó".

A los alumnos con calificaciones finales inferiores a cuatro (4) puntos se les asignará la nota "Insuficiente".

Para determinar las notas finales se tomarán dos o más evaluaciones. Cuando una de ellas haya sido calificada con una nota inferior a cuatro (4), o el alumno haya estado ausente, podrá rendir la correspondiente evaluación recuperatoria. Cuando los alumnos hayan obtenido como calificación parcial entre uno (1) y siete (7) puntos, tendrán derecho a rendir un examen con el objeto de elevar su nota en dicho parcial, lo cual le permitirá promocionar la materia.

Los alumnos que no se presenten a todas las evaluaciones establecidas serán calificados como "ausentes" salvo que hayan tenido una evaluación con nota (no recuperada) inferior a cuatro (4), es cuyo caso la nota final será "Insuficiente".

Los alumnos que no asistan la 75% (setenta y cinco por ciento) o más de las clases, serán calificados como ausentes, salvo cuando correspondiera aplicar el inciso anterior.

