

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

PLANEAMIENTO Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

ACTIVIDAD TRANSVERSAL – CASO GRUPAL

Introducción

Cada grupo de trabajo debe acordar la organización, del tipo que prefieran*, que estudiarán a lo largo de este curso. Es conveniente que la empresa esté relacionada con el giro de actividad profesional del grupo para que todos puedan aportar desde su propia experiencia y conocimientos e previos.

El caso será desarrollado a lo largo de las cuatro primeras semanas del curso. Cada semana deberá entregarse el producto requerido en dicha semana junto con las mejoras solicitadas por su facilitador en las revisiones previas. El trabajo será acumulativo y habrá un porcentaje que depende de las correcciones que realice el grupo a sus entregables previos.

Procedimiento y entregables por semana

Semana 1

1. Investigar el perfil estratégico de la organización local (no internacional) que el grupo escogió para estudio en este curso (misión, visión, valores, cultura organizacional, etc.) y realicen un análisis técnico de ella, utilizando como referente las características de la misión y visión sugeridas en el libro Conceptos de Administración Estratégica (David, 2013).
2. Con base en los criterios del libro de F. David y la información estudiada, realizar una propuesta de la misión, visión, valores y características de la cultura organizacional para la organización escogida.
3. Realizar una comparación de la misión y visión de la organización escogida con una con fines similares de ámbito internacional, de modo que establezca tanto sus similitudes como sus diferencias con vista a los fines de cada compañía, y respecto al modelo teórico que propone F. David.

Semana 2

4. Realizar un análisis FODA y a partir de ese análisis proponer estrategias para la organización de orden local. Para ello deben:
 - a. Determinar (no menos de cinco y no más de diez tópicos) para oportunidades y amenazas externas y para fortalezas y debilidades internas.
 - b. Anotar las estrategias FO, DO, FA, y DA en las casillas correspondientes (no más de tres en cada casilla). Se deben anotar estrategias en todas las casillas.
 - c. Justificar en no más de una página, los factores críticos de la organización escogida.
5. Realizar una evaluación de la organización local en términos de las once estrategias clave que podría implementarse de acuerdo con F. David, de modo que puedan practicar la formulación de posibles estrategias según cada categoría. Para ello deben:
 - Desarrollar una tabla de 11x1, de manera que la organización esté en la parte superior y las once estrategias de la tabla 5-4 del capítulo 5 del libro de texto se ubiquen a lo largo del lado izquierdo de la hoja.

*Los temas pueden ser infraestructura urbana y sostenibilidad, inocuidad de alimentos, desarrollo e implementación de software, áreas protegidas, turismo sostenible, diseño y construcción u otra que propongan al profesor.

- En cada una de las 11 celdas de su tabla de 11x1, tienen que escribir una estrategia hipotética para el segmento de negocio indicado y la explicarán.
 - Desarrollar un resumen en que explicarán los motivos por los que asignaron las respectivas estrategias a cada división de la organización local.
6. Realizar una evaluación de la organización local, en términos de las cinco estrategias genéricas de Porter. Para ello deben:
- Desarrollar una tabla de 5x1, colocando la organización local en la parte superior y las cinco estrategias de Porter a lo largo de la parte izquierda de la hoja.

Semana 3

7. Elaborar un plan de acción estratégica utilizando el modelo de planeamiento del Cuadro de Mando Integral. El plan se hará para la organización local y consiste en proponer doce objetivos estratégicos (tres por cada una de las cuatro perspectivas básicas del CMI), Según el caso presentado en el libro Conceptos de Administración Estratégica (David, 2013). Se deberá incluir lo siguiente:

- a. Presentación de los objetivos estratégicos propuestos para cada perspectiva: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje (con todas las reglas de redacción de objetivos vistas).
- b. Presentación gráfica del mapa estratégico y su explicación literal en una página, máximo. Explicar las relaciones causa - efecto que se establecen entre los objetivos estratégicos relacionados. En el mapa se pueden utilizar palabras clave de los objetivos en vez de toda su redacción, por razones de espacio.
- c. Matriz de despliegue de objetivos estratégicos.

Para guardar un orden lógico en la elaboración del CMI, se deberán seguir los siguientes pasos:

Paso 1. Identificar los objetivos estratégicos.

Los objetivos deben ser congruentes con la información y supuestos provenientes del caso.

Paso 2. Elaborar el mapa estratégico.

A partir de los objetivos estratégicos se diseña un mapa estratégico (es importante consensuarlo entre los miembros del grupo). Debe tenerse en cuenta que el mapa se debe presentar y se deben explicar las relaciones causa - efecto que se establecen entre los diferentes objetivos.

Paso 3. Justificación literal del mapa estratégico. Explicación de las relaciones causa efecto en no más de una página.

Paso 4. Elaborar la matriz de planeamiento. Debe tener los siguientes cinco encabezados, cada uno en una columna

Perspectiva / Objetivo estratégico / Iniciativa / Indicador clave de desempeño / Meta

Paso 5. Obtener conclusiones. Deben estar expresadas en función del problema implícito en la empresa del caso. Debe dejar claro en qué aspectos relevantes se mejorará la gestión estratégica de la empresa con la propuesta planteada. Es importante que todos los miembros del grupo puedan participar en la elaboración de conclusiones.

Paso 6. Elaborar las recomendaciones. Deben sugerir decisiones prácticas que deben tomar los gerentes para iniciar la puesta en ejecución del plan de acción. Se trata de recomendar acciones inmediatas o las primeras decisiones que deben tomar los gerentes en el muy corto plazo y que resultan determinantes para echar a andar el plan de acción propuesto. Deben estar alineadas con los objetivos del trabajo y con las conclusiones.

Semana 4

8. Utilizando como referencia la organización local y de acuerdo con algunos de los modelos estudiados de PMO, en relación con la cantidad, complejidad y costo de los posibles proyectos que desarrollará - determinadas en el CMI-, el estudiante debe proponer el tipo de PMO (con sus correspondientes características), que considera idónea para esa organización y justificarlo. Se espera que también proponga los principales pasos que recomendaría a su gerente general que deben seguirse para implementar esa PMO y mejorar la madurez de la organización.

Paso 1: Revisar las características de la empresa y luego determine y justifique qué tipo de organización tiene (matricial, fuerte, débil, proyectizada).

Paso 2: Realizar un diagnóstico de la organización a nivel general en cuanto a su madurez en la gestión de proyectos. Pueden utilizar cualquiera de los modelos vistos en el curso (no es necesario que haga entrevistas, considérese experto en la empresa y realice el diagnóstico y justificación a partir de su experiencia y de la información secundaria que puedan conseguir).

Paso 3: Hacer una lista de diez proyectos actuales (describa cada uno en dos líneas), que tendría la empresa (use sus resultados de trabajos anteriores de estrategias y de CMI).

Paso 4: Agrupar los proyectos por programas y/o portafolios de acuerdo a sus características.

Paso 5: Proponer cómo se daría el seguimiento a esos proyectos (quién, cómo, cuándo).

Paso 6: Señalar qué tipo y qué características podrían recomendar a la gerencia que debería tener una PMO en la empresa para gestionar esos proyectos, su nivel de independencia y jerarquía. También indicar que podría hacerse para mejorar la madurez de la organización en gestión de proyectos para la empresa.