

## Introducción

Este curso le permitirá:

- Comprender cómo se crea el futuro de la empresa.
- Plantear objetivos y metas.
- Expresar los objetivos con indicadores específicos.
- Conocer cómo se formulan estrategias alternativas en función de las oportunidades del contexto y las fortalezas de la empresa.
- Construir un plan de negocios, estableciendo planes específicos por unidades de negocios y sectores de la empresa.
- Elaborar un presupuesto aplicando técnicas de planeamiento interactivo.
- Analizar el resultado de un presupuesto y corregir desviaciones.
- Aplicar el proceso de confección a la realidad de una empresa e implementarlo en herramientas de *software*.

## El Curso

Este es un curso integral que trata los temas con profundidad. Se consideran todos los aspectos necesarios para desarrollar un buen plan de negocios: desde aspectos teóricos relevantes (como la fijación de objetivos) a detalles prácticos (como la construcción de un presupuesto o fijación de indicadores). Se complementa con la utilización de *software*.

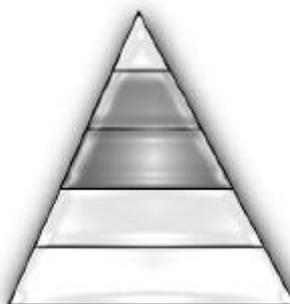
## El Tema

En muchas empresas el proceso de planeamiento no se hace bien. Los objetivos no están claros, no se difunden o no se expresan con indicadores específicos. El análisis de la elección de la estrategia a seguir suele no ser apropiado y la fórmula de éxito competitivo no se explicita bien.

Esto origina planes y presupuestos incompletos, sin consistencia, que luego no aclaran la acción por realizar. La ausencia de un buen plan de negocios se paga después con errores comerciales, costos y gastos excesivos, *marchas* y *contramarchas* y conflictos con el personal.

## Destinatarios

- Profesionales que no hayan recibido en su carrera universitaria una buena formación en temas de estrategia, planeamiento, presupuestación y control.
- Todas aquellas personas vinculadas con el planeamiento, los presupuestos y el control: personas que trabajan en sectores como Planeamiento, Planes y Presupuestos, Control de Gestión, Planeamiento y Control de Producción, Planeamiento y Control de Ventas, etc. La persona debe estar motivada para participar en un programa exigente y de primer nivel.
- Es conveniente, aunque no imprescindible, que el participante tenga acceso a Internet.
- Es imprescindible que sea graduado universitario (debe presentar fotocopia legalizada de su título, para ser incluida en su legajo).



## Temario

### **Módulo I - Objetivos - Metas - Estrategia**

- El contexto y la situación competitiva de la empresa.
- Predicción de futuros posibles y formulación de escenarios.
- La definición del negocio. Visión-misión. Objetivos y metas.
- Diferentes niveles de estrategia: estrategias corporativas y por unidad de negocios. Los componentes de una estrategia.
- Identificación de estrategias según diferentes autores. Las cinco estrategias genéricas. Estrategias ofensivas, defensivas, de integración, de cooperación. Estrategias de acuerdo con la situación de la empresa: mercados en desarrollo, mercados que cambian con mucha velocidad, mercados declinantes. Empresas internacionales. Empresas sin fines de lucro. Empresas diversificadas.
- Estrategias para líderes de mercado, para empresas débiles, para empresas en crisis. Alianzas, fusiones, adquisiciones.
- La tecnología informática como parte de la estrategia.
- Evaluación de estrategias alternativas. El *fit analysis*. Factores cualitativos y cuantitativos en la evaluación y selección de una estrategia.

### **Módulo II - El planeamiento**

#### A. Naturaleza y Contenido del Planeamiento

- Planeamiento táctico y estratégico.
- El proceso de proyección planeada.
- Trabajo práctico.

#### B. El diseño de la organización y el planeamiento de recursos

- La inserción del proceso de planeamiento en el contexto de las organizaciones.
- Construcción de modelos de planeamiento.
- Trabajo práctico.

### **Módulo III - Del planeamiento a la presupuestación**

#### A. La estratificación y el diseño de los planes de negocios.

- Los planes de negocios y el control de la gestión.
- El plan de ventas - correlación con otros planes.
- Definición de límites, correlación con objetivos.
- Los procesos de negocios involucrados en la planificación.
- Trabajo práctico.

#### B. Planificación interactiva

- Aplicación del proceso de planificación interactiva en la empresa.
- Llevar a la práctica los contenidos de la planificación interactiva.
- Involucrar áreas de la empresa.
- Preparar el contexto para el proceso de presupuesto.
- Trabajo práctico.

#### C.. Calidad y presupuestación

- Conformación de grupos de trabajo para la definición de planes.
- Asignación de tareas para el proceso de elaborar el presupuesto.
- *Workflow* y control de ciclo de vida del presupuesto.
- Trabajo práctico.

### **Módulo IV - Evaluación de resultados**

#### A. Arquitectura de indicadores de control

- Indicadores de acuerdo con el nivel.
- Encadenamiento de la información.
- El *Balance Scorecard* de R. Kaplan.

#### B. Información necesaria por nivel y área

- Indicadores para el directorio y la gerencia general.
- Indicadores para gerencias de área.
- Indicadores por subárea dentro de cada área.
- Benchmarking. Ejemplos en diferentes temas.
- Nuevas formas de medición.

## Temario (cont.)

### Módulo V - Casos, Software y Trabajo Final

A. Casos en diferentes empresas

B. Alternativas de Software.

- Sistemas transaccionales integrales (ERP).
- *Customer Relationship Management* (CRM).

C. Metodología Know Business & Technology y trabajo de integración.

- Aplicación de la metodología en el proceso de presupuesto.
- Trabajo práctico, confección del presupuesto de una empresa.
- Definición de las necesidades de sistemas de información para la implantación.
- Trabajo Final: implementar el presupuesto definido con herramientas informáticas.

## Modalidad de Aprobación

El participante debe prever cierta dedicación a lecturas, ejercicios, análisis de casos y estudio de los libros entregados. Para aprobar deberán cumplirse los siguientes requisitos:

- Asistencia (80%)
- De aprobación: examen final. Breve examen escrito sobre los conceptos estudiados. Trabajos prácticos de integración. Durante el curso, pequeños grupos harán trabajos prácticos de una empresa (que deberán elegir y contactar) aplicando los conocimientos adquiridos.

## Material Didáctico

Cuatro carpetas con:

- Guía de estudio.
- Copia de transparencias.
- Material de lectura.
- Ejercicios y casos.
- Texto para la simulación de negocios.

Libros: se entregan cuatro libros publicados en 2000 y 2001.

## Docentes del Curso:

### Ing. Rodolfo Biasca - Coordinador del Curso

Ingeniero industrial y doctor en Administración de Empresas. Estudió en las universidades de Buenos Aires, Stanford, California (Berkeley), Harvard, Pennsylvania (Wharton), Northwestern (Kellogg), Columbia, Nueva York y Minnesota. Realizó cursos en Japón (AOTS), Francia (INSEAD) y Alemania.

**Consultor de empresas.** Presidente de R. Biasca & Asociados, empresa consultora especializada en cambio empresarial. Integrantes del Valuation Research Group y de LAJACONET.

Asesoró a sesenta y cuatro empresas en forma directa. Trabajó como *experto* en proyectos de las Naciones Unidas.

Fue gerente general de Intermetra Corporation (Nueva York, EE.UU.); ex-gerente general de la compañía de seguros La Franco Argentina; ex-director de Via Lorenz. También fue gerente de Bagley y Cía. Gillette de Argentina e ingeniero de sistemas de Siemens Argentina y Siemens AG (Alemania).

Miembro de la Academia Nacional de Ingeniería.

Profesor universitario de posgrado y de capacitación gerencial. Coordinador de los cursos de Management en UADE *Senior*. Fue profesor universitario de grado, posgrado, educación a distancia y extensión en diecisiete universidades argentinas y en doce latinoamericanas. Ex vicedecano en la Universidad de Belgrano.

Dictó más de cuatrocientos seminarios de capacitación gerencial y conferencias en la Argentina y otros dieciséis países (Brasil, Bolivia, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, España, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Puerto Rico, Uruguay y Venezuela).

Condujo más de sesenta programas de capacitación internos en empresas.

Autor de los libros *Resultados. La fórmula para crecer en el vértigo competitivo* (septiembre 2000), *Resultados. La Acción: de las ideas a los hechos concretos* (octubre 2000), con apéndices en Internet. También publicó: *Change Management* (1998, 2000, disponible como e-libro desde junio 2000) y *Resizing* (1991-97-98; 1995 en portugués). En total escribió once libros, cuarenta y dos fascículos y ciento veinticinco artículos. Autor de varios videos y de la guía de estudio a distancia *Transformación empresaria* (1999).

## **José Esteban Strada Brenta**

Licenciado en Organización y Sistemas, ha desempeñado una carrera a nivel de Consultoría con especialización en Proyectos de Información Gerencial, Información Estratégica y Planeamiento.

Su formación de posgrado se ha centrado en todo lo relativo a la aplicación de tecnologías de negocios y la instrumentación de esta tecnología en el contexto de las organizaciones.

Ha participado como consultor en temas relacionados con la información de la alta gerencia en compañías internacionales como The Walt Disney Company, Laboratorios Pfizer Inc., Epeco S.A., el Metro de Santiago de Chile, Laboratorios Schering, y en empresas argentinas como Tren de la Costa S.A., Canal 9 de Televisión, Industrias de Maíz S.A., Frigorífico Finexcor S.A., Metrovías S.A., BGH S.A., Obra Social Luis Pasteur, Frigorífico Paladini S.A., entre otras.

Desde el punto de vista académico, es profesor del posgrado en Control de Gestión en la Universidad Argentina de la Empresa, habiéndose desempeñado anteriormente como profesor titular en el Instituto Superior de Mutualidad Militar y actividades académicas en la Universidad Católica de Córdoba, Complejo Facultativo San Francisco de Asís, Colegio Nacional de Villa Carlos Paz, etc.

Entre los trabajos académicos de desarrollo gerencial, vale la pena mencionar el desarrollo y la aplicación de la metodología de *Business Decision Models* que permite generar e implementar mecanismos de toma de decisiones de negocios basados en las experiencias de conocimiento corporativo.

Desde el punto de vista de Management, se ha desempeñado en su carrera profesional como director de Sistemas en Organizaciones Argentinas y como CEO de filiales de compañías latinoamericanas especializadas en implementaciones informáticas relacionadas con la gestión.

Actualmente, su estudio atiende proyectos de información estratégica y de planeamiento en compañías nacionales e internacionales, y cuenta con un staff de consultores especializados sobre estas tecnologías.

## **Daniel H. de Filippi**

Contador público y licenciado en Administración (UBA). Gerente de Administración y Operaciones de Generar AFJP S.A. Fue gerente de Administración y Finanzas de Generali Argentina Cía. de Seguros S.A. y gerente general de La Confianza Cía. Argentina de Seguros S.A.

## **Héctor Torres**

Contador Público y Licenciado en Administración graduado de la Universidad de Buenos Aires (UBA). Consultor y capacitador especializado en Planeamiento Estratégico, Elaboración de Planes de Negocios y Dirección y Gestión de Proyectos. Desarrolló proyectos de consultoría y presentó cursos de capacitación para empresas de USA, México, Centroamérica, Perú, Paraguay, Uruguay y Argentina. En Argentina entre otras empresas para ABB, Amadeus América, Andreani, Banelco, CTI Móvil, Diario El Liberal de Santiago del Estero, ING Insurance, Instituto Cardiovascular de Buenos Aires, Nextel, Pan American Energy, Pepsico, Telefónica y Unifón. Ha publicado diversos artículos sobre temas de su especialidad. Profesor a cargo del Posgrado sobre Plan de Negocios en la Escuela de Negocios de la Universidad de Palermo e Instructor a cargo de los programas de Dirección y Gestión de Proyectos de la American Management Association.

*Curso de Posgrado*  
**Plan de Negocios - 2<sup>da</sup> Edición**  
*Objetivos, Planes, Presupuestos y Control*

**Lugar:**

UADE - Chile 1142, 5<sup>to</sup> piso - Capital Federal

**Comienza:**

7 de mayo de 2001

**Finaliza:**

9 de noviembre de 2001

Lunes de 17.30 a 22.30.

**Frecuencia y horario:**

Lunes de 18 a 22

mayo: 7, 14, 21, 28

junio: 4, 11, 25

julio: 2, 23, 30

agosto: 6, 13, 20, 27

septiembre: 3, 10, 17, 24

octubre: 1, 8, 22, 29

noviembre: 5, 12 y 19

**Duración:**

84 horas (25 clases de 4 horas)

**Certificado:**

Asistencia 80% y aprobación.

**Material de trabajo:**

Se entregará durante el transcurso de los módulos.

**Valor del curso:**

(efectivo, cheque y/o 1 pago con tarjeta): \$ 2.500.

**Financiación con tarjetas de crédito:**

La cantidad de cuotas y los cargos por financiación serán los establecidos por cada una de las distintas tarjetas (American Express, Argencard, Mastercard, Visa).

**Solicitar formulario de admisión.**

Fecha límite para la presentación de la solicitud de admisión: cinco días hábiles antes del inicio del curso.

Cód:01MNG004