

Modalidad
Online + Presencial

2 encuentros presenciales en Campus
+ 2 encuentros online | 22 h

La propuesta

Dirigir una PyME exige mucho más que resolver los desafíos del día a día: **requiere transformar la estrategia en resultados**.

Este programa ayuda a los dueños y directivos a pasar de la intuición y la operación a una gestión más estratégica, profesional y sistemática. Para ordenar tus prioridades, diseñar sistemas de dirección, incorporar métricas y convertir las decisiones en acciones concretas. Para que hoy veas lo que no estás pudiendo ver, organices lo que hoy te ocupa tiempo, midas lo que hoy intuís, y logres lo que hoy parece difícil hacer, rodeado de pares y expertos de San Andrés.

Un espacio para pasar de “solucionadores de problemas operativos” a arquitectos de sistemas de implementación, uniendo la alta estrategia con la métrica operativa, y construyendo la organización que tu PyME necesita para crecer.

DESTINADO A

Dueños, sucesores y Gerentes Generales de PyMEs de más de 15 empleados y antigüedad mayor a 10 años.

Principales contenidos

BLOQUE I: VISUALIZANDO EL RUMBO (Nivel Estratégico)
El objetivo aquí es romper el paradigma operativo del dueño y elevarlo a la posición de estratega.

1. **Diagnóstico Estratégico y Propósito Corporativo:** La evolución de la empresa: de la etapa emprendedora a la profesionalización. La disociación de roles: Accionista (Dueño) vs. Director vs. Gerente General. Superando el FODA estático: Análisis de ventajas competitivas sostenibles (Marco VRIO) y dinámicas de la industria (Fuerzas de Porter). La "Agenda de cambio": del estado actual al estado futuro deseado. Definición de la lógica dominante, propósito y visión como herramientas de gestión, no de marketing.

   Taller: Redacción de la Agenda de Cambio de la propia PyME.

2. **El Diseño de los Sistemas de Dirección:** Transición del control visual al control por sistemas. Las 4 palancas de control de Robert Simons (Harvard): Sistemas de creencias, Sistemas de límites, Control diagnóstico y Control interactivo.

   Taller: Mapeo de las palancas actuales. ¿Dónde la empresa está sobre-controlada y dónde está a la deriva?

BLOQUE II: EL PUENTE DE MANDO (Nivel Ejecutivo)
Cómo se traduce la estrategia en una estructura organizativa y un mapa de acción claro.

3. **La Traducción de la Estrategia (Execution Premium):** introducción al modelo de Execution Premium. El mapa estratégico: vinculando los activos intangibles, los procesos internos, la propuesta de valor al cliente y los resultados financieros.

   Taller: Esbozo del Mapa estratégico direccional de la empresa.

4. **La Métrica del Éxito:** Diseño de KPIs (Key Performance Indicators) para el control diagnóstico. Metodología OKR (Objectives and Key Results) para alinear esfuerzos a mediano plazo.

   Taller: Definición del Tablero de Control y los 3 OKRs críticos del próximo semestre.

BLOQUE III: LA OPERACIÓN (Nivel Operativo)
Asegurar que el día a día empuje en la dirección correcta y que la gente quiera hacerlo.

5. **Planes Tácticos y el Presupuesto como Brújula:** El presupuesto como "visión board" de la estrategia. Gestión de desvíos presupuestarios: cuándo ajustar la táctica y cuándo ajustar la estrategia. Errores patológicos en el uso del presupuesto en PyMEs argentinas (especialmente en contextos inflacionarios).

   Taller: Análisis de presupuestos reales y detección de falacias de planificación.

6. **Alineación de Intereses y Sistemas de Incentivos:** El problema de la agencia en la PyME: cómo lograr que el equipo piense como dueño. Diseño de sistemas de incentivos ligados a la performance. Motivación más allá de lo económico: salario emocional, autonomía, maestría y propósito (Daniel Pink).

   Taller: Diseño de un esquema de incentivos para los mandos medios de la empresa.

Cierre: Repaso del modelo completo: del propósito fundacional al incentivo del operario. Construcción de la "Agenda individual del director": un roadmap a 90 días para implementar lo aprendido.

Cómo será la experiencia:

- **Semana 1:** día completo en Campus Victoria (9-17 h)
- **Semana 2:** encuentro virtual (9-12 h)
- **Semana 3:** encuentro virtual (9-12 h)
- **Semana 4:** día completo en Campus Victoria (9-17 h)
- En los encuentros se presentarán problemáticas, herramientas de solución y criterios de aplicación: con marcos teóricos, charlas, y casos.
- El participante es el caso de estudio: en cada taller se aterriza la teoría a su propia empresa.
- Comunidad de pares PyMes: en los encuentros en campus los almuerzos no son una pausa, son oportunidad de peer-to-peer learning.

Al finalizar el programa tendrás un mapa de ruta implementable:

1. Un diagnóstico estratégico: una agenda de cambio de su propia empresa.
2. La arquitectura de la ejecución: un mapa estratégico y sus primeras métricas.
3. Una agenda personal a 90 días: un playbook para alinear al equipo apenas vuelvas a la oficina.
4. Un espacio de networking: para hablar de negocios con otros PyMes y un grupo de profesores de referencia

Coordinación académica



Hernán Etiennot

Ph.D. en Dirección de Empresas. IESE Business School. Administración de empresas, UCA. Contador Público, UCA. Consultor en estrategia y sistemas de gestión. Referente Académico programa Dirección General, UCU.

Profesores



Pedro Frías

MBA por el IAE Business School de la Universidad Austral. Contador Público y Licenciado en Administración (UBA). Especialista en dirección de empresas, en sistemas de dirección y en medición de performance. Profesor Principal de Cátedra en la Universidad de San Andrés. Es coautor de los libros Costos para Competir (2005); La información como soporte de la dirección I (2009); y La información como soporte de la dirección II (2011).



Leonardo Fabián Gargiulo

Doctor en Administración de Negocios (ESEADE). Maestría en Administración y Economía de (ESEADE). Contador Público Nacional (UB). Especialista en estrategia, gestión de negocios, entrepreneurship, empresas familiares, control de gestión y auditoria. Profesor de dedicación exclusiva en Universidad de San Andrés. Coordinador académico del programa Negocios Familiares, Universidad de San Andrés. Profesor del Doctorado de la Universidad Andina Simón Bolívar y Profesor invitado de la Universidad de Pau. Fue Director de Gestión Académica en la Universidad del Museo Social Argentino y Rector de la Universidad CAECE.



Karenina Plotnic

MBA en Consultoría Estratégica e Innovación. Programas de especialización en The Wharton School y University of California, San Diego (UCSD), USA. Contadora Pública. Fundadora y CEO de Fanny Consultora, firma especializada en estrategia, profesionalización y gestión de pymes y empresas familiares. Es autora de Impulsa tu Pyme, un libro enfocado en brindar herramientas prácticas para profesionalizar la gestión empresarial.

¿Querés conocer más sobre el programa o cómo inscribirte?



Sofía Garat sgarat@udesa.edu.ar 54 9 11 7078-5111

SOMOS LA ESCUELA DE NEGOCIOS

#1 DE ARGENTINA | #3 DE AMÉRICA LATINA

RANKING MBA'S Y ESCUELAS DE NEGOCIOS DE AMÉRICA ECONOMÍA, 2024.

EXCELLENCE AWARDS
Business School Impact Award

ASSOCIATION AMBA ACCREDITED

Universidad de San Andrés | EDUCACIÓN EJECUTIVA Y CONTINUA

Campus Victoria: Vito Dumas 284, Victoria, Prov. de Bs. As.
Sede Riobamba: Riobamba 1276, CABA
Sede Callao: Av. Callao 1055, CABA

+54 11 7078 4770 educacionejecutiva@udesa.edu.ar exed.udesa.edu.ar