

# Global Management and Entrepreneurship

David Gabriel Corzo Mcmath

2020-Jan-06 08:30:09

# Índice general

<b>1. Clase introductoria - 2020-01-06</b>	<b>3</b>
1.1. Información preliminar . . . . .	3
<b>2. Primera Clase - 2020-01-08 - Globalización y tendencias</b>	<b>4</b>
2.1. Globalización y tendencias . . . . .	4
2.2. Términos nuevos . . . . .	4
2.2.1. Grupos significativos . . . . .	4
2.3. Tarea . . . . .	4
2.4. Objetivos estratégicos en un negocio . . . . .	5
2.5. Los resultados que buscan las organizaciones . . . . .	5
<b>3. Clase - 2020-01-13</b>	<b>6</b>
3.1. Productividad . . . . .	6
3.1.1. Las estrategias mencionadas anteriormente . . . . .	6
3.2. Factores . . . . .	6
3.3. Estrategia . . . . .	6
3.4. Manejan información correcta de la fuente correcta . . . . .	7
<b>4. Clase - 2020-01-15</b>	<b>8</b>
4.1. Análisis de aspectos empresariales . . . . .	8
4.1.1. Tendencias . . . . .	8
4.1.2. <i>Recordar lo siguiente: El único constante es el cambio.</i> . . . . .	8
4.1.3. Globalización: La aldea global. . . . .	9
4.2. Ciclo de vida . . . . .	9
4.2.1. Punto inicial - StartUps . . . . .	9
4.2.2. Crecimiento - Expansión . . . . .	9
4.2.3. Madurez . . . . .	9
4.2.4. Tiempo . . . . .	10
<b>5. Clase - 2020-01-20</b>	<b>11</b>
5.1. Ciclo de vida de las organizaciones . . . . .	11
5.1.1. Pregunta de quiz . . . . .	11
5.2. Globalización aldea global . . . . .	11
5.3. Alianzas estratégicas . . . . .	11
5.4. Michael Porter . . . . .	11
<b>6. Clase - 2020-01-27</b>	<b>13</b>
6.1. Tendencias de comida rápida - Grupo # 1 . . . . .	13
6.1.1. Características . . . . .	13
6.1.2. Aspectos . . . . .	13
6.2. Telecomunicaciones - Grupo # 2 . . . . .	13
6.3. Entretenimiento - Grupo # 3 . . . . .	13
<b>7. Clase - 2020-01-29</b>	<b>14</b>
7.1. Análisis de las presentaciones . . . . .	14
<b>8. Clase - 2020-02-05</b>	<b>15</b>
8.1. Startups . . . . .	15
8.1.1. <b>Nos preguntamos:</b> ¿Qué viene a tu mente cuando piensas en startups? . . . . .	15
8.1.2. Ciclo de vida de empresas . . . . .	15
8.1.3. Roles de liderazgo por etapas . . . . .	15
8.1.4. Cómo nos movemos en nuestra curva empresarial . . . . .	16

8.1.5. Ciclo de vda de la empresa . . . . .	16
8.2. ¿Start-ups? . . . . .	16
<b>9. Clase - 2020-02-10</b>	<b>18</b>
9.1. Discusión de StartUps . . . . .	18
9.2. Liquidez vs. rentabilidad . . . . .	18
9.2.1. Financiación . . . . .	18
<b>10. Clase - 2020-02-12</b>	<b>19</b>
10.1. Recordatorios . . . . .	19
10.2. Ciclo de vida de las empresas . . . . .	19
10.3. Video de copa airlines . . . . .	21
10.4. Análisis del video . . . . .	21
<b>11. Clase - 2020-02-19</b>	<b>23</b>
11.1. Continuación de clase pasada . . . . .	23
11.2. Administración científica . . . . .	23
11.2.1. Frederick Taylor . . . . .	23
11.2.2. Max Weber . . . . .	23
11.2.3. Lilian Frank Grilbeth . . . . .	23
11.2.4. Gantt . . . . .	23
11.3. Administración moderna . . . . .	24
11.3.1. Henry Fayol . . . . .	24
11.3.2. Wilfredo Pareto . . . . .	24
11.4. Administración de conductas o psicología . . . . .	24
11.5. Administración contemporánea . . . . .	25
11.5.1. Ejemplos de la administración contemporánea . . . . .	25
<b>12. Clase - 2020-03-02 - PostParcial</b>	<b>26</b>
12.1. La planeación . . . . .	26
12.1.1. Planeación estratégica . . . . .	26
<b>13. Clase - 2020-03-04</b>	<b>28</b>
13.1. Planeación estratégica . . . . .	28
13.1.1. Misión . . . . .	28
13.1.2. Visión . . . . .	28
13.1.3. Estrategia global competitiva . . . . .	29
<b>14. Clase - 2020-03-09</b>	<b>30</b>
14.0.1. Organizaciones grandiosas . . . . .	30
14.0.2. Oportunidades de negocio . . . . .	30
14.0.3. Funciones de administrador . . . . .	30
14.0.4. Planeación . . . . .	30
14.0.5. La estrategia global de competencia . . . . .	31
14.1. Planeación estratégica . . . . .	33
14.2. Planeación estratégica - Fuerzas competitivas de Michael Porter . . . . .	34
14.2.1. Presentación . . . . .	34
14.2.2. Fuerzas competitivas . . . . .	34
14.2.3. Análisis de la fuerza competitiva, Matriz de posicionamiento del mercado . . . . .	35
14.2.4. Plazos . . . . .	36
14.3. Objetivos globales de competencia . . . . .	36
14.4. Áreas clave . . . . .	37
<b>15. Presentación Trabajo #2</b>	<b>38</b>
15.1. Industria automotriz . . . . .	38
15.2. Industria deportiva . . . . .	39

<b>16. Planeación operativa</b>	<b>40</b>
16.1. Video de Autor de 7 hábitos altamente efectivos . . . . .	40
16.1.1. <a href="https://www.youtube.com/watch?v=ytjeyqlTjyY">https://www.youtube.com/watch?v=ytjeyqlTjyY</a> . . . . .	40
16.2. Planeación operativa . . . . .	40
16.3. Políticas y reglas . . . . .	41

# **Capítulo 1**

## **Clase introductoria - 2020-01-06**

### **1.1. Información preliminar**

- Las clases son magistrales.
- Se hacen lecturas y QUIZES SORPRESA SIN FECHA ESPECIFICA.
- Correo auxiliar: [isalewin@ufm.edu](mailto:isalewin@ufm.edu)

# Capítulo 2

## Primera Clase - 2020-01-08 - Globalización y tendencias

### 2.1. Globalización y tendencias

- “Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente”
- Técnicas de management empresarial, “basta de management empresarial”.
  - Retos empresariales
  - Globalización

Figura 2.1:

### 2.2. Términos nuevos

- Recilencia: capacidad de afrontar retos.
- Posicionamiento: la posición de la marca en el mercado.
- Stakeholders: todos los interesados o forman parte del proyecto.

#### 2.2.1. Grupos significativos

- Innovación y las buenas ideas.
- Competencia: es una realidad que no estás solos en el mercado, el competidor puede ser una plataforma para generar alianzas (no siempre).
- Liderazgo: *Ejemplo: El CEO lo cambian, cambian los valores, tienden a bajar el valor de las acciones.*; dime con quién andas y te diré quien eres. Esto va ligado con la reputación, la primera marca que construimos es la de nuestro nombre.
- Clientes y mercado: el reto más grande no está en adquirir clientes si no en retenerlos.
- Gente y organización & habilidades gerenciales:
- Rentabilidad y crecimiento:

### 2.3. Tarea

- Entrevistar a dos empresarios, preguntar: cuáles son los dos retos más importantes que estás enfrentando en la empresa.

## **2.4. Objetivos estratégicos en un negocio**

- Rentabilidad y sostenibilidad (crecimiento / nuevos mercados)(valor)
- Impacto (satisfacción al cliente / social)
- Reconocimiento / éxito
- Posicionamiento
- Autorealización
- Mejora continua
- Crear conocimiento
- Proveer oportunidades laborales

## **2.5. Los resultados que buscan las organizaciones**

1. Desempeño superior sostenible, cultura ganadora, clientes profundamente leales, contribución distintiva.
2. Una cosa que no se puede copiar es la cultura organizacional, la cultura empresarial ganadora.
3. Las empresas ganadoras tienen clientes muy leales.
4. Clientes con buenas características son los que vienen acompañados o referidos.
5. Contribución distintiva: capacidad de transcender y generar impacto en situaciones políticas, económicas.

# Capítulo 3

## Clase - 2020-01-13

### 3.1. Productividad

- Eficacia: lograr los resultados **esperados**.
- Eficiencia: los que demuestran resultados **esperados** con la mínima cantidad de recursos, **exceden expectativas**.
- Efectividad: es el logro de la **eficiencia** sostenida a través del tiempo.

#### 3.1.1. Las estrategias mencionadas anteriormente

- Está bien cualquiera de las estrategias de productividad

### 3.2. Factores

- Hay factores que no puedo controlar:
  - Tenemos que entender como empresarios de **disernir** qué factores controlamos y cuáles no:
    1. Económicos
    2. Ecológicos
    3. Políticos y legales
    4. Tecnología
    5. Éticos
    6. Sociales y culturales
  - **Ejemplo:** *Los factores externos como aquellos de un cambio de precio en la industria de transporte.*
  - **Nos preguntamos:** ¿Se dispara el precio de la leche? las industrias que emplean la leche como derivada de su producto o como complemento de su producto.
  - **Ejemplo:** *Industria de cemento deja de producir cemento*
- Factores internos que puedo controlar:
  - Los puedo controlar.
  - Estrategia: se debe saber qué tan estable es el territorio en el que se está haciendo negocios.
  - Los países que son inestables no atraen inversión extranjera.

### 3.3. Estrategia

- Stakeholders:
  - Son clientes, accionistas, inversionistas, proveedores, etcétera. Cualquier persona interesadas en la empresa. Es importante tener una buena relación con dichos stakeholders.
- Tendencias:
  - Pueden ser conductas, actitudes, preferencias que puedan indicar hacia donde se mueve el consumidor.
  - Las tendencias de la demanda de los consumidores se abre una oportunidad de negocios que se deben aprovechar.

- Conosza el entorno en el que opera su empresa: se necesita saber el entorno.
  - **Nos preguntamos:** ¿qué servicios o productos vende?
  - **Nos preguntamos:** ¿a qué industria permanece?
- *Definición de “Industria”:* El conjunto de empresas que se dedican a un mismo grupo de productos o servicios.

### 3.4. Manejan información correcta de la fuente correcta

- Las tendencias no permiten detectar oportunidades de negocios.
- *Ejemplo:* China crecerá aun más, esta es una tendencia mal redactada por que no tiene cifras.
- Una tendencia se manifiesta en cifras, no en declaraciones.

# Capítulo 4

## Clase - 2020-01-15

### Dudas de logística

- Llegar temprano.

#### 4.1. Análisis de aspectos empresariales

##### 4.1.1. Tendencias

- Son predicciones del escenario futuro construías a partir del análisis de los hechos actuales y de acontecimientos históricos.
- Las tendencias permiten predecir y especular por ende permiten mejorar las decisiones empresariales.
- Microprocesos: cuatro resultados organizados grandiosos.

↓ Análisis de la situación actual:

1. FE
2. Industria
3. La empresa

↓ Hechos históricos relevantes de la industria:

↓ Tendencias:

- Ejecución Innovación
- Emprendimiento: Hay dos tipos de emprendimiento
  1. Intraemprendimiento: emprender desde adentro de las compañías (interno).
  2. Emprendimiento: emprender desde afuera independiente (Independiente externo).

↓ Oportunidades de negocios

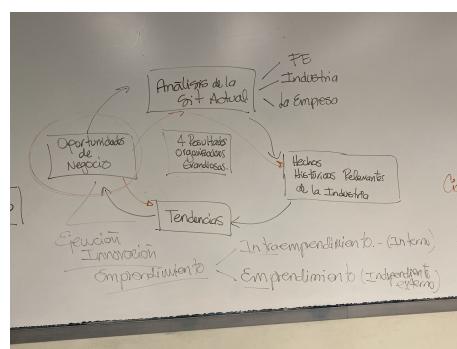


Figura 4.1: Aspectos empresariales

##### 4.1.2. Recordar lo siguiente: El único constante es el cambio.

- El gobierno no es de confianza, según las cifras se ha disminuido el nivel de confianza al gobierno.
- Hay un cambio a partir de 1950 por los avances tecnológicos, conforme sale esta nueva tecnología lo que dieron a la sociedad un boost que cambiaron las reglas, se dieron fenómenos de destrucción creativa y de innovación.

#### 4.1.3. Globalización: La aldea global.

- Fue este boost que se dio a partir de 1950.
- En 1989 cae el muro de Berlin, est hecho da a inicio a el fenómeno de la globalización.
- Factor externo → Tecnología.
- Cuando cae el muro de Berlin se derriba el muro de separación entre los socialistas y los capitalistas. Se eliminan todas las barreras económicas y políticas con esta información se puede comercializar a nivel global.
- **Definición de “globalización”:** *Es el resultado de una serie de cambios irreversibles y constantes generados por el desarrollo tecnológico.*
- Línea de tiempo:

1989 - Cae el muro de Berlín
1992 - Clinton da acceso a email solo a gobierno
1995 - Netscape crea un browser
1998 - PayPal surge e introduce un sistema de cobro y pago virtual
2000 - Boom outsourcing, India se vuelve era el principal proveedor de fibra óptica de EEUU
2001 - Offshoring la mano de obra se va a China por ser más barato, China entra con la OMC(Organización Mundial del Comercio)
2004 - Open Source code, Software con Open Source Code Available
2005 - Todo el mundo tenía conectividad por medio del WWW

- Geoeconomía: **Definición de “geoeconomía”:** es el nuevo concepto económico que surge a partir de la globalización.
- **Recordar lo siguiente:** Las personas tardaron en agarrar confianza en el internet. La gente no tenía nada de confianza. PayPal crea alianzas con India por medio de CallCenter esto lo introducen las aerolíneas.
- **Definición de “OutSourcing”:** Contratar a servicios especializados, tercerizar. **Ejemplo:** Los CallCenters en India es una forma de tercerizar o offshoring.
- **Definición de “Offshoring”:** Montar procesos de producción o fabricación fuera del territorio de origen.
- **Importante:** Analizar un hecho histórico (globalización) y un factor externo (tecnología).

## 4.2. Ciclo de vida

### 4.2.1. Punto inicial - StartUps

- Empieza despacio, los ingresos son bajos y luego empiezan a crecer.
- Invierto en mercadeo.
- Competitividad, precio, calidad, proveedor.
- Tener bastantes puntos de venta.

### 4.2.2. Crecimiento - Expansión

- Ya tiene clientes profundamente leales

### 4.2.3. Madurez

- Se mantiene bien por un tiempo y se prepara para estallar.

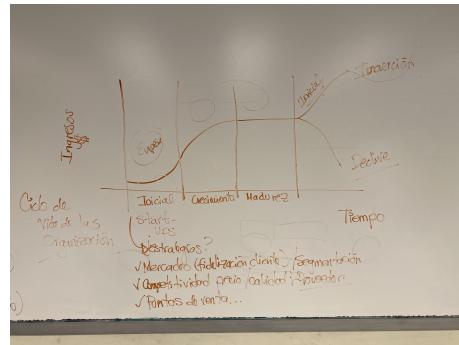


Figura 4.2: Ciclo de vida de las organizaciones

#### 4.2.4. Tiempo

- Se da un punto de innovación o de decline.
- Aquí se puede inicializar de nuevo la etapa de inicial.

### Tarea

- Investigar las etapas e identificar una empresa que está en una de estas etapas.

# Capítulo 5

## Clase - 2020-01-20

### 5.1. Ciclo de vida de las organizaciones

- El ciclo de vida de las organización sirve como autodiagnóstico.
- Uso de factores internos y externos.
- Solo cuando se tiene una ventaja competitiva se puede a partir de ahí crear alianzas estratégicas.

#### 5.1.1. Pregunta de quiz

- **Nos preguntamos:** ¿que estrategias de negocio pueden emplear las empresas para mantenerse con ventaja competitiva? respondes a tendencias, poder detectar tendencias y traducirlas a innovación. Se puede innovar en tecnología para que no se vuelva obsoleta.
- La tecnología se capitaliza por el ámbito de procesos, servicios.

### 5.2. Globalización aldea global

- Nuevos productos:
  - Existentes
  - Tendencias
- Nuevos servicios:
  - Cosas como entrega a domicilio
  - Valor agregado
- Nuevos mercados:
  - Territorios
  - Segmentos
- Estrategia mercado

### 5.3. Alianzas estratégicas

- **Definición de “franquicia”:** es una empresa que te permite entrar en tu región con un nombre de una empresa conocida.

■

### 5.4. Michael Porter

- Si que vivo 2020-01-20, es profesor en la escuela de negocios en Harvard.
- Dedujo que los países tienen ventajas comparativas, en C.A. hay ventajas comparativas:
  - La posición geográfica.

- Clima, un clima muy estable, los “microclimas”, los climas varían de municipio a municipio.
- Las ventajas comparativas son dados, las ventajas competitivas son creadas.
- Los territorios competitivos invirtieron en tecnología, invensión, etcétera; ahora naciones como Israel que hicieron esto se pudo desarollar económicoamente.
- El diamante de Michael Porter,
- Mercados de baja competitividad es un mercado de pocas personas, pocas oportunidades, podas empresas que no son muy rivales.
- ***Definición de “ventaja competitiva ”: capacidad de mejorar e innovar continuamente.***

# Capítulo 6

## Clase - 2020-01-27

### 6.1. Tendencias de comida rápida - Grupo # 1

#### 6.1.1. Características

- No hay camareros
- Drive thru

#### 6.1.2. Aspectos

- McDonald's es una franquicia.
- SubWay respondiendo a la tendencia de comida saludable.
- TacoBell genera muchos restaurantes por medio de franquicias.

### 6.2. Telecomunicaciones - Grupo # 2

- Nosotros

### 6.3. Entretenimiento - Grupo # 3

- Objetivos específicos es brindar plataformas de entretenimiento.
- Hechos significativos:
  - Creación del internet: Pod casts, youtube; gran margen de ganancia.
  - Modelación 3-D
- Ejemplos de negocios:
  - Netflix: nace a partir de una alta multa por no haber regresado una película.

# Capítulo 7

## Clase - 2020-01-29

### 7.1. Análisis de las presentaciones

- Industrias que afectan transversalmente: aportan en la cadena de valor de otras industrias.
- **Nos preguntamos:** ¿Cómo podríamos combinar las industrias, qué tipos de alianzas estratégicas se podrían explorar entre industrias? Explorar oportunidades de negocios u oportunidades estratégicas entre industrias.
  - Comida Rápida
  - Tecnología
  - Automotriz
  - Telecomunicaciones
  - Entretenimiento

# Capítulo 8

## Clase - 2020-02-05

### 8.1. Startups

#### 8.1.1. Nos preguntamos: ¿Qué viene a tu mente cuando piensas en startups?

1. Iniciar un negocio
2. Alto crecimiento (ingresos)
3. Baja disponibilidad
4. Alto riesgo
5. Empresa primitiva (a un nivel básico o inicial)

#### 8.1.2. Ciclo de vida de empresas

##### Requisitos e información preliminar

- La capacidad de movernos a través de esa curva depende de nuestras capacidades gerenciales y empresariales.
- 

#### 8.1.3. Roles de liderazgo por etapas

- Emprendedor: ejerce la función empresarial:
  - Tener en cuenta el **riesgo**, elegir las opciones y el costo de oportunidad.
  - Navegan en caminos de alta incertidumbre.
  - Es totalmente novedoso o nuevo, son los primeros en introducir su producto, esto → que no hay nadie de quien se pueda aprender todo es un experimento.
- Administrador:
  - Planeación, estrategia, sistema, ejecución, liderar equipos, sostenibilidad.
  - Énfasis en **habilidades gerenciales**.
- Innovador:
  - Empatía, visión, disruptivo, creativo, decisivo.
  - La innovación lo impregna todo, desde el servicio hasta el producto en sí.
- Conciliador:
  - Negociación, sinergia, empatía, creatividad.
  - Poder aprender del fracaso, “de todas las experiencias derivan un aprendizaje”, “cuando un proyecto no te funcionó no es asunto de pérdida si no de aprendizaje”.
  - **Nos preguntamos:** ¿Cuán receptiva es nuestra habilidad de aceptar nuestro fracaso?
  - *Citación:* “falla amenudo para tener éxito más seguido”.

#### 8.1.4. Cómo nos movemos en nuestra curva empresarial

- Evidentemente se necesita una financiación periódica, entonces *la habilidad de atraer recursos*.
- **Ejemplo:** *Alguien es muy bueno en todo, pero no es está consiente de que hay ciertas actividades que no se pueden delegar.*
- **Nos preguntamos:** ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento que periódicamente necesito para crecer?
- Curva Bell: Las personas que me apoyan en este proceso:

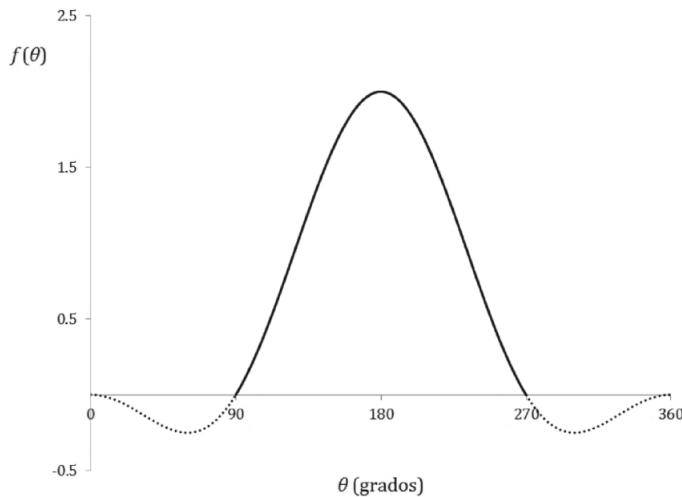


Figura 8.1: Curva de Bell

1. Tempraneros *Early adopted*: personas dispuestas a arriesgar su dinero en cambio por apoyar a los nuevos startups, los *primeros clientes leales*.
  2. Seguidor: Las personas qu esperan a ver qué tal sale el nuevo producto innovador para evaluar si lo compra o no.
  3. Tardíos: Usualmente los que compran el producto usado, no se ven afectados por los productos innovadores.
- Crowd funding: son personas que donan, o ayudan al startup a cambio de un return incierto o nulo.

#### 8.1.5. Ciclo de vida de la empresa

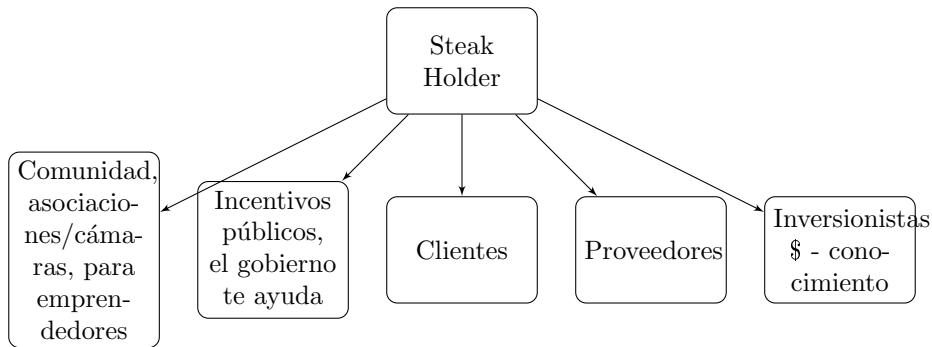
1. Riesgo alto:
  - Semilla
  - Temprano
2. Riesgo medio:
  - Medio
  - Expansión
3. Riesgo bajo:
  - Madurez

### 8.2. ¿Start-ups?

- Tienen una capacidad muy efectiva a responder a nuevas tendencias sin pasar por la burocracia de las empresas grandes.

- El acceso a capital es carísimo, la gente está dispuesta a dar plata pero sólo si compran grandes porcentajes de la compañía.

- Startups:



- La modalidad del entrepreneur:

- Emprenden desde adentro.
- Pueden ocurrir startups **dentro de las compañías**.

- Procesos simples:

- B2B: Business to business:
- B2C: Business to consumers:

Reducen intermediarios, eliminando los costos de transacción, publicidad, comisión.

- Importante usar TIC, Tecnología de Información & Comunicación.

- Escalable mercadeo digital:

- **Ejemplo:** *La estadística de “internet users” en varios países.*
- Ayudan a entender el target.
- El propósito de el mercadeo escalable es poder llegar a la mayor cantidad de gente que pertenezca al target.

- Start soon, easy going, plug and play, free of cheap.

- Reducir las dependencias.

- Falla a menudo para tener éxito más seguido:

- Si sos perfecto alguien más va a lanzar un que no sea perfecto pero lanzado y ganando dinero ya.
- Error: “Los emprendedores se enamoran de su producto y no validan las necesidades de los demás”.
- Obtén información de los clientes más amenudo así se puede mejorar el producto periódicamente.
- Hacer el MVP (minimum viable product).
- Debe de ser **Rápido, barato, sucios (borradores)**, todas las grandes empresas sacan como primera versión los MVP.
- Esto permite el feedback efectiva.
- Adquirir feedback con los **focus groups**.

- Autodidacta:

- Equipos multidisciplinarios de alta especialización profesionalismo.
- Tener recursos como videos, investigaciones, en las que me pueda ayudar a ser coaches.
- *Citación:* “no estoy esperando a que un maestro me diga qu hacer, yo soy autodidacta”.
- No tienes que aprender un proceso formal de aprendizaje para poder educarse.
- Gestión de tiempo es importante.

- Star-ups - Retos:

- *Citación:* “Sólo un emprendedor se sale de un trabajo para trabajar 80h”.

# Capítulo 9

## Clase - 2020-02-10

### 9.1. Discusión de StartUps

- NetTalk
- Solidia
- Didar Guatemala
- Lime Bike
- BrioAgro
- B4B
- Aplázame

### 9.2. Liquidez vs. rentabilidad

- La liquidez es que el negocio funcione, llega al equilibrio.
- La rentabilidad es beneficios periódicos.
- Uno puede tener un negocio líquido, y no rentable.

#### 9.2.1. Financiación

- El crowd funding
- Bootstrapping

# Capítulo 10

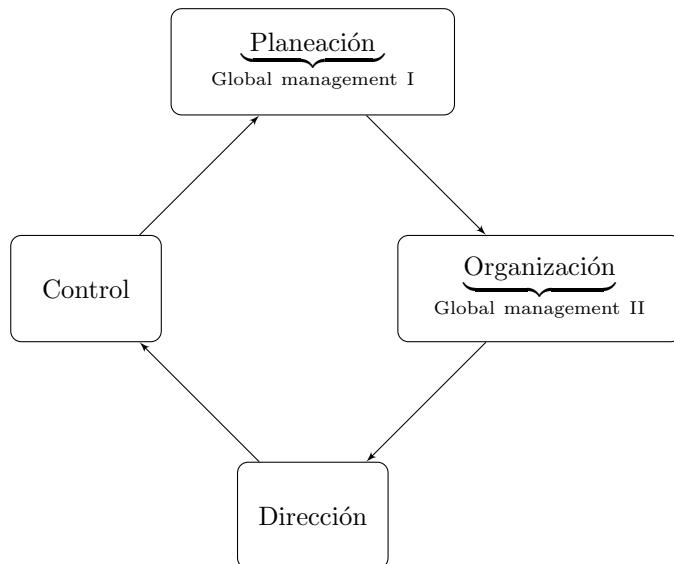
## Clase - 2020-02-12

### 10.1. Recordatorios

- Parcial 24 de febrero.
- Quiz de capítulo # 1.
- Avanzaremos en contenido.

### 10.2. Ciclo de vida de las empresas

- Etapas:
  1. Start ups: rol de emprendedor.
  2. Crecimiento: Rol de administración.
  3. Maturez Rol de administración.
- Las funciones del administrador: **Proceso vivo:**



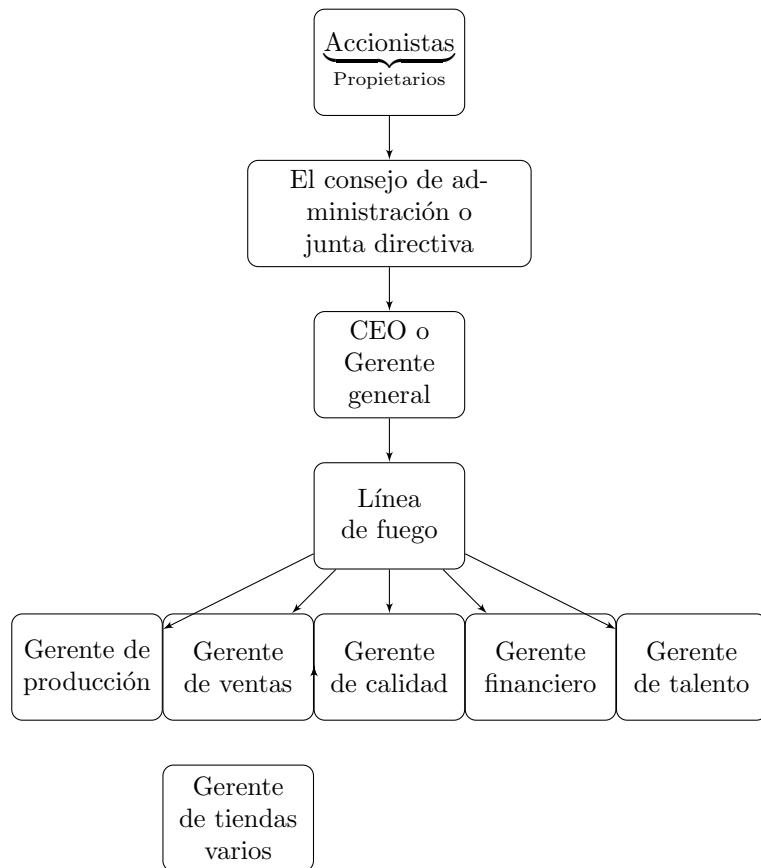
1. Planeación: se divide en dos, la planeación estratégica & planeación operativa. **¿Qué?**
  2. Organización: Diseñar las estructuras operativas y equipos del negocio. **Crear el organigrama de la compañía. ¿Cómo?. ¿Quién ejerce qué función, qué puestos?**
  3. Dirección: En esta función se contrata a las personas.
    - a) Integración de personal (contratación)
    - b) Liderazgo
  4. Control: **¿Cómo lo estamos haciendo?, Sistema de verificación/ejecución y control de la compañía.**
- Las dos principales funciones:

Planeación Estratégica	Planeación Operativa
<ul style="list-style-type: none"> <li>Visión de Largo plazo (Tendencias, oportunidades de negocio y innovación) : Poder visualizar y especular con más precisión usando herramientas como proyecciones. Va a tomar tiempo poder desarrollar destrezas administrativas. Dónde quiero ver a mi empresa en 15 años.</li> <li>Amplio impacto en toda la organización: afecta a todos los miembros de la compañía.</li> <li>Se diseña en la línea de fuego gerencial de la compañía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visión de Corto Plazo: donde quiero ver a mi empresa en 1 año.</li> <li>Enfoque en la ejecución del día a día:</li> <li>La diseñan los gerentes del área alineados con la planeación estratégica.</li> <li>Dominio público</li> </ul>

# Tom Petters & Peter Bucker, son los padres de la administración contemporánea.

# Ante un contexto cambiante era fundamental un plan de negocios.

# Es importante saber qué puesto está a **cargo** de las decisiones.



- Los propietarios son los accionistas.
- El consejo de administración o junta directiva la hacen los accionistas.
- El CEO es el orquestador y de él se delegan cargos gerenciales para ayudarlo a orquestar mejor.

- Gerente de producción: el que se encarga de gestiones de producción.
  - Gerente de ventas: Permite un insider look a la situación de las tiendas.
  - Gerente de calidad: tiene que ser peer de el gerente de ventas, no puede ser su subordinado.
  - Gerente de distribución: se encarga de las distribuciones.
  - Gerente financiero: el que toma las decisiones estratégicas en base de la capacidad de recursos de la compañía.
  - Gerente de talento: la persona que define o diseña la estrategia para gestionar a la gente.
- # La primera línea de fuego junto con el CEO, son los que diseñan la planeación estratégica del negocio.
- # El gerente de negocio tiene que saber perfectamente la función de cada gerente.

- Por ejemplo:

San Martín	
Core (corazón)	Soporte
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Proveedores → producción</li> <li>● Comercial ( Estrategia comercial &amp; Estrategia de precios) → Puntos de venta (tiendas)</li> <li>● Logística → Distribución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Financiera</li> <li>● Talento</li> </ul>

- Destreza:

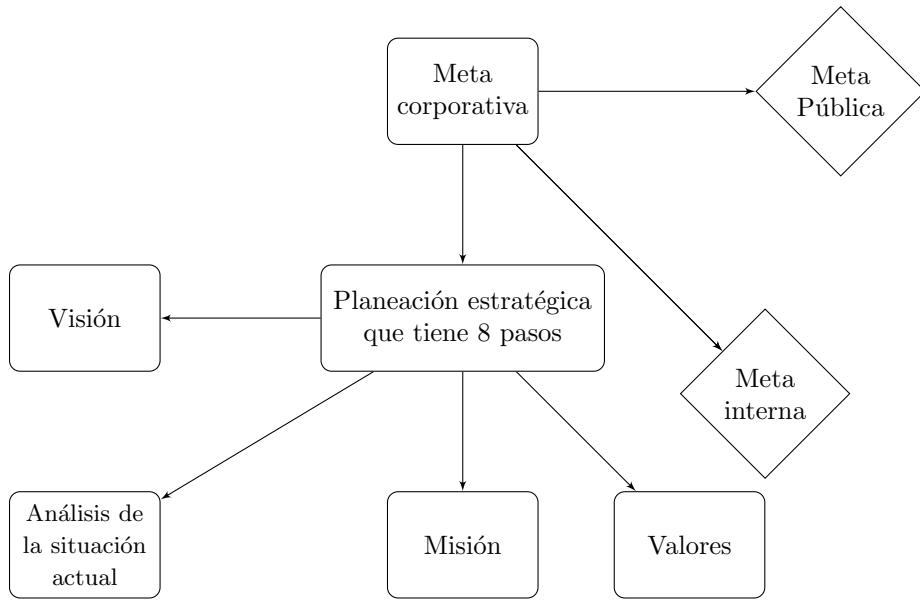
- # Se tiene que tener la capacidad de venderse a uno mismo.
- # Hay que desarrollar la capacidad numérica.

### 10.3. Video de copa airlines

- Comenzamos por averiguar qué quieren los clientes. **Llegar a tiempo.**
- *Citación: "vimos cuánto tiempo tomaba limpiar la nave con respecto a otras aerolíneas".*
- Cascadear: filtrar los objetivos y evaluar qué estamos haciendo para llegar a esas metas.
- Aseguramos que cada persona esté trabajando para avanzar el cumplimiento de esos objetivos.
- *Citación: "Lo podemos resolver aquí mismo"*
- *Citación: "Antes todas las decisiones las tomaba una personas y esto retrasaba todo"*
- *Citación: "Vamos en búsqueda de los pasajeros no lo esperamos"*
- Llegadas a tiempo, esa es nuestra meta corporativa.

### 10.4. Análisis del video

- La meta corporativa:



# Tenemos que entender cómo medir el cumplimiento del objetivo.

# Análisis de la situación actual, se contactan a los stakeholders.

- En el caso de Copa Airlines:

- La meta pública es “llegar a tiempo”. La meta estratégica, amarrado a esto venían 3 metas operativas:
  1. Con las maletas, agilizar.
  2. Con los papeles, agilizar. *Ejemplo: Sao Paulo Brasil, cuando se le olvidaron los papeles y no pudieron desbordar a los pasajeros.*
  3. Con la comida, agilizar.
- La meta interna es **medible**, aquí hay KPI(Key Performance Indicators); 50 % → 98 % — en 10 años.
- La visión: Ser la línea aérea #1; conexiones L.A.
- Misión: Transporte aéreo de pasajeros y cargo del aeropuerto de Panamá- a LA.
- Valores:
  - Clientes
  - Puntualidad
  - Colaboradores
  - Excelencia
  - Logro de resultados

# Capítulo 11

## Clase - 2020-02-19

### 11.1. Continuación de clase pasada

- ¿Porqué invertir (tiempo y dinero, etc.) en desarrollo de las herramientas, procesos y sistemas de administración?
  - Para maximizar utilidad
  - Porductividad
  - Aumentar la eficacia de la operación de los negocios.

### 11.2. Administración científica

#### 11.2.1. Frederick Taylor

- El padre de la administración científica: Frederick Taylor.
- F. Taylor aplicó el **método científico** a la gestión organizacional.
- Propuso la hipótesis que la productividad dependía de la remuneración que se les daba a los empleados productivos. La producción era proporcional a la remuneración.
- Con forme el tiempo transcurrió, la remuneración era un factor influyente pero no la principal razón.
- Productividad es maximizada por:
  1. Aumento salarial
  2. Especialización de los colaboradores
- A partir de los aportes a la administración es una ciencia también.

#### 11.2.2. Max Weber

- Era seguidor de Taylor y era economista; Se le conoce como el gran economista y administrador.
- Propuso sistemas organizados que potencien la especialización.
- El ya no creía en la especialización individual si no que en la especialización colectiva, a este término se le delegaba la burocracia.

#### 11.2.3. Lilian Frank Grilbeth

- Aportes en psicología a las prácticas administrativas.

#### 11.2.4. Gantt

- Propone el modelo de planeación de las gráficas de Gantt, que permite gestionar mucho mejor la operatividad de la compañía.

## 11.3. Administración moderna

### 11.3.1. Henry Fayol

- El padre de la administración moderna: Henry Fayol.
- El hace dos grandes aportes:
  1. Identificó las cuatro funciones administrativas medulares:
    - a) Planear
    - b) Organizar
    - c) Dirigir
    - d) Controlar

# Es un proceso, primero planeo, después me organizo, etc.

# Originalmente eran cinco funciones administrativas medulares:

    - a) Planeación
    - b) Organización
    - c) Integración del personal
    - d) Dirección
    - e) Control

# En la clase trabajaremos con cuatro, la integración del personal y la dirección se unen. Dentro de dirección esta integración personal y el liderazgo.
  2. Su segundo gran aporte fueron los 14 principio de Fayol:
    - División del trabajo: permite la especialización.
    - Espíritu de cuerpo: visión compartida.
    - Estabilidad laboral: trabajo a futuro, reduce la incertidumbre del empleado. Si hay mucha rotación de personal se baja la productividad.
    - Equidad: tratar por igual a los colaboradores.
    - Autoridad y responsabilidad: propone los primeros organigramas de los negocios. Si la (Autoridad = Responsabilidad) hay abuso de la autoridad, si la ( Autoridad > Responsabilidad ) se sobre carga de culpa al gerente y no le delegan el poder de tomar decisiones. Lo ideal es (Responsabilidad == Autoridad).
    - Iniciativa: reconoce la capacidad del empleado proponer ideas y ser escuchado.
    - Unidad de mando: un jefe por equipo.

### 11.3.2. Wilfredo Pareto

- Si yo hago 200 actividades en el negocio, identifica el 20 % de esto que te permitan llegar al 80 % o más de los resultados.
- Es decir especialízate en ese **20 %** de actividades, hoy en día se le delega el nombre “menos come más”.

## 11.4. Administración de conductas o psicología

### Hugo Münsterberg

- El padre de la administración de conductas o psicología: Hugo Münsterberg.
- Propuso el considerar el factor de estrés en el empleado.
- Propuso la consideración de la salud emocional del empleado, propone cuidar la estabilidad emocional, por ejemplo al pirámide de Maslow que es un sistema de motivación y conductas, la estabilidad emocional es proporcional a la productividad.
- Münsterberg propone la integración de la consideración:
  1. Mente
  2. Corazón
  3. Cuerpo

## 11.5. Administración contemporánea

### 11.5.1. Ejemplos de la administración contemporánea

- J. Collins: Prof. Standford:
  - From good to great
  - Great by choice
- G. Kawasaki: Emprendimiento y liderazgo
  - El arte de empezar
- Mary Parker: El buen modelaje de los jefes impacta positivamente.
- Fred Kofman: Economista, integra filosofía a la gestión administrativa.
- Jim Senegal: Cosco CEO.
- Clayton Christensen: Profesor de Harvard.
- Edward Demin: Padre de la calidad total, fue un norteamericano experto en negocio pero sobre todo especializado en calidad, su gran aporte son los círculos de calidad total; él sostenía que se debía verificar la calidad no sólo al final si no en cada etapa de la producción.
- Philip Kotler: Padre del marketing, aporta las cinco “p’s” del marketing.
- Peter Drucker: Padre de la planeación, aporta que antes de todo se debe planear.
- Michael Porter: Padre de la estrategia.

# **NO** hay padre de la administración contemporánea, sólo padres de especialidades de la administración contemporánea.

# Capítulo 12

## Clase - 2020-03-02 - PostParcial

### 12.1. La planeación

- Se divide en dos:

Planeación estratégica	Planeación operativa
<ul style="list-style-type: none"><li>• Largo plazo</li><li>• Se crea en la Gerencia General y línea de fuego.</li><li>• Es de dominio público (steake holder), recordar qué es un stake holder:<ul style="list-style-type: none"><li># Accionistas</li><li># Clientes</li><li># Sociedad</li><li># Proveedores</li><li># Colaboradores</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Corto plazo (día / día)</li><li>• Se crea el gerente de cada área con su equipo</li><li>• Es de conocimiento interno y específico.</li></ul>

#### 12.1.1. Planeación estratégica

Pasos para la planeación estratégica:

1. Análisis del entorno:

- FODA
- Diamante de Michael Porter

2. Valores:

- Diferencias entre principios y valores.
- Principios son:
  - Universales: aplican a todos.
  - Atemporal: no se corroe a través del tiempo.
  - Objetivos: actúan independientemente de las personas, independiente a nuestra opinión.
- Son los principios que nosotros valoramos:
  - Son dependientes a las creencias y opiniones de los individuos.
  - Hay principios que valoramos gerencialmente. Por ejemplo la confianza.
  - Los valores son de dominio público.
- Preguntas:
  - ¿Cuáles son las guías para la toma de decisiones?: son los valores, qué es lo que valoramos..
  - ¿En dónde observaremos que vivimos nuestros valores?: pruebas que esto pasa.
  - ¿Por cuáles valores somos reconocidos como organización?:
- Ejemplos de preguntas:
  - La limpieza se puede observar en ⟨donde⟩

- Somos los principios que caloramos como organización a la luz de los cuales tomamos las decisiones ejecutamos nuestra acciones y en base a los cuales construimos las relaciones con stakeholders. Responden a las preguntas filtro.

# Capítulo 13

## Clase - 2020-03-04

### 13.1. Planeación estratégica

1. Análisis del entorno
2. Valores
3. Misión
4. Visión
5. Estrategia global de competencia
6. Plazos
7. Objetivos globales
8. Áreas clave

#### 13.1.1. Misión

- **Definición de “Misión”:** La misión es parte de la planeación estratégica que explica el propósito de existir de las organizaciones, qué ofrecen a sus clientes, qué los hace únicos en el mercado y la promesa para sus clientes: ¿qué pueden esperar de trabajar y establecer una relación con la organización? Responde a las preguntas de filtro. Es el momento presente de la organización
- Misión:
  - ¿Quiénes somos?
  - ¿Cuál es la promesa de servicio?
  - ¿Qué ofrecemos que nos hace únicos?
  - ¿Quiénes son nuestros clientes?

#### 13.1.2. Visión

- **Definición de “Visión”:** Es la planeación estratégica que expresa el legado de la organización, su proyección a futuro y en qué desean consolidarse como referente o fuente de inspiración para la industria o sociedad
- Preguntas de la visión:
  - ¿Hacia dónde vamos?
  - ¿En qué queremos ser un referente?
  - ¿Cómo nos vemos en el futuro?
  - ¿Cuál será nuestro legado?

### 13.1.3. Estrategia global competitiva

- Michael Porter: padre de la competitividad, define la estrategia.
- *Definición de “Estratégia”:* Factor diferenciador en el mercado que te otorga la ventaja competitiva
- Estrategias de MP:

- Liderazgo en costos:

- El liderazgo en costos es opuesto a diferenciación.

1. Producto: Básico estandarizado. Hacen un producto básico estandarizado, como ejemplo de la estrategia de liderazgo en costos ilustra como se compra en altos volúmenes a precios bajos. Producción al por mayor.
2. Estrategia de ingreso: Altos volúmenes a precios bajos. Altos volúmenes a precios bajos maximiza la utilidad:

$$\text{Utilidad} = \text{Ingreso total} - \text{Costo total}$$

$$\pi = (P \cdot Q) + (CV + CF)$$

3. Puntos de venta son masivos y tercerizados.
4. Estrategia de mercado: baja inversión intensa en alianzas promocionadas.

# Ejemplos como lapiceros BIC, sodas, farmacias, fármacos de cierta categoría.

- Enfoque:

1. Producto: básico + valor agregado, es un bien de status.
2. Estrategia de mercadeo: vende estatus / prestigio / selecto.
3. Estrategia de ingresos: precio altos y bajas cantidades.
4. Puntos de venta: tiendas propias o distribuidores autorizados.

- Diferenciación

# Capítulo 14

## Clase - 2020-03-09

### 14.0.1. Organizaciones grandiosas

- Desempeño superior sostenible
- Clientes profundamente leales
- Cultura ganadora: Steak holders
  - Proveedores
  - Comunidad
  - Empleados / colaboradores
  - Accionistas
- Contribución distintivas

### 14.0.2. Oportunidades de negocio

- Tendencias → Oportunidades de negocio.
  - En el FODA se detectan oportunidades de negocio.
  - No todas las oportunidades las puedo aprovechar.
  - Las oportunidades de negocio se redacta muy específicamente.

### 14.0.3. Funciones de administrador

- Planear
- Organizar
- Dirigir
- Controlar

### 14.0.4. Planeación

- Análisis del entorno:
  - FODA
  - 5 fuerzas competitivas de Michael Porter
- Valores
- Misión
- Visión
- EGC (Estrategia Global de Competencia): define la manera en que competirá en el mercado la organización con el propósito de desarrollar su ventaja competitiva y consolidar su misión y visión.
  - 3 Michael Protestarla
  - 3 Líderes del mercado
- Plazos
- OG
- Áreas calves

#### 14.0.5. La estrategia global de competencia

- **Definición de “Estrategia global de competencia”:** La estrategia global de competencia define la manera en que copetirá en el mercado la organización con el propósito de desarrollar su ventaja comparativa

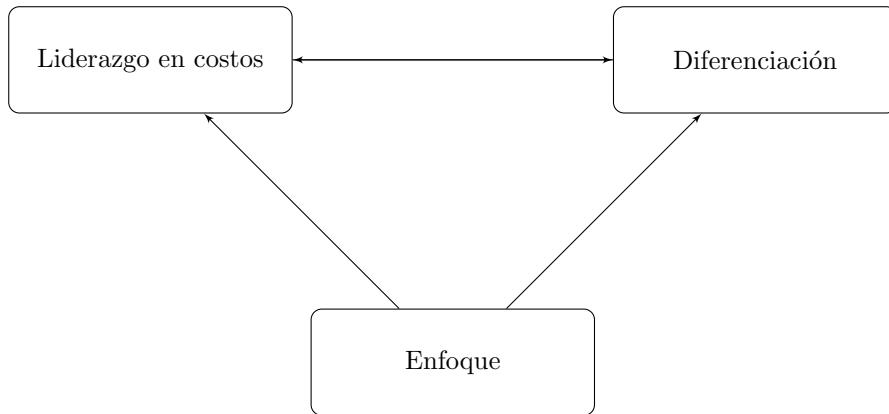
- Elementos medulares:

- Producto / servicio
- Costos / precios
- Mercadeo
- Ventas: canales de venta / distribución.

Determina 4 elementos medulares

Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque
<p>1. Estrategia de producto / servicio: básico, básico + valor agregado, especializado. ■ El opuesto es diferenciación.</p> <p>2. Estrategia de precios y costos: precio alto, baja oferta, costos bajos y precios bajos, alto volumen de oferta.</p> <p>3. Estrategia de mercadeo: la marca comunica la calidad, estatus, prestigio funcionalidad, versatilidad, propuesta de valor del producto, valores de la organización.</p> <p>4. Estrategia de ventas: canales de venta / distribución: tiendas propias, distribuidores autorizados / exclusivos, puntos de ventas masivos, mayoristas, minoristas, en línea.</p> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lapiceros bic</li> <li>■ Relojes citizen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Estrategia producto o servicio: básicos + valor agregado</li> <li>■ Estrategia de precio costo: bajos volúmenes / precios altos / excedente del consumidor.</li> <li>■ Estrategia de mercadeo: marca, estatus / prestigio / calidad; sacan ediciones especiales / personalizar.</li> <li>■ Estrategia de ventas: Tiendas propias / distribuidores autorizadas.</li> </ul> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Lapiceros Mont Blanc</li> <li>■ Relojes rolex</li> <li>■ Ferrari</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ¿Qué es? : una estrategia global de competencia, así como liderazgo en costos y diferenciación hay una tercera (enfoque), en el caso de enfoque primero es el segmento; Segmento: necesidad específica de un grupo de consumidores, producto / servicios especializados.</li> <li>■ Estrategia de producto: el producto es especializado.</li> <li>■ Estrategia de precios y costos: puede ser de volumen / exclusividad.</li> <li>■ Estrategia de mercadeo: enfocada para el segmento de mercado</li> <li>■ Estrategia de ventas: puntos de venta</li> </ul> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ GNC: segmento alto valor nutricional y salud.</li> <li>■ Pañales Huggies: mamás primerizas.</li> <li>■ Restaurante de comida vegana</li> <li>■ Gatorade - deportistas</li> <li>■ Endulcante especializadas: diabéticos.</li> <li>■ Revistas especializadas: runner-world the economist.</li> <li>■ FUNDAL - Fundación para niños sordo-ciegos.</li> </ul>

Liderazgo en costos: Excelencia operativa	Diferenciación: Innovación	Enfoque: Intimidad con el consumidor
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Sistematización de procesos de operaciones y ventas, franquicias.</li> <li>■ </li> </ul> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Copa Airlines</li> <li>■ McDonald's</li> <li>■ Starbucks</li> <li>■ Netflix</li> <li>■ Uber</li> <li>■ Toyota</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vuelven obsoletos sus productos, clientes, lover fans.</li> </ul> <p>Ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Apple</li> <li>■ Samsung</li> <li>■ Nike</li> <li>■ Pixar</li> <li>■ Disney</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Estrategias de liderazgo en costos fueron superadas por la estrategia de excelencia operativa: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se intentó a ahorrar en la operación. Instituir la producción en masa. Entonces empiezan a revisar, optimizar, sistematizar los procesos de producción. Generaron ahorros en todos los sistemas que tenían.</li> <li>• Surge McDonald's con esta estrategia, surge el concepto de franquicia. McDonald's tienen productos estandarizados, se expanden por medio de franquicias.</li> <li>• Copa es otro ejemplo, pasó de la estrategia de liderazgo en costos a la excelencia operacional.</li> <li>• Ojo: las empresas que fomentan excelencia operativa tiene que necesariamente tener liderazgo en costos, se implican mútuamente, el liderazgo en costos es la base y excelencia operativa es una construcción que se empieza a construir a partir de la base.</li> </ul> </li> </ul> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Abogados</li> <li>■ Consultores</li> <li>■ Médicos</li> <li>■ Diseño de software</li> <li>■ Plataforma CRM</li> <li>■ Maquinaria industrial</li> <li>■ Equipo farmacéutico</li> </ul>



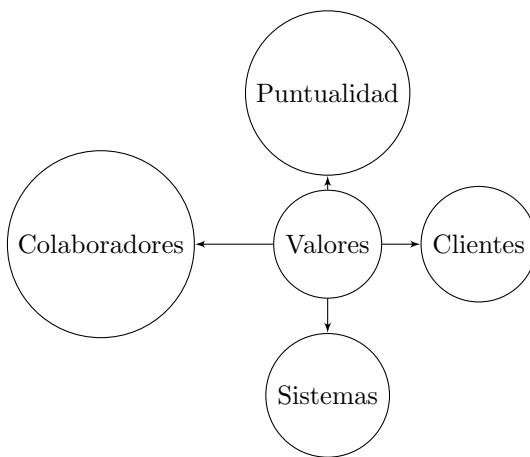
## 14.1. Planeación estratégica

1. Análisis del entorno
  - FODA
  - 5 Fuerzas competitivas
2. Valores
3. Misión
4. Visión
5. Estrategia global de competencia (EGC)
6. Plazos

- Análisis FODA:

FODA	
F	O
D	A

- Valores:



- Misión: Copa somos una línea de pasajeros y carga de panama a latinoamérica y vice versa, garantizando puntualidad.
- Visión: Copa queremos ser la aerolínea # 1.
- Estrategia global de competencia:

- Estrategia: Excelencia operativa.
  - Justificación: Sistematización y medición de procesos innovadores, producto estandarizado.
  - Conexiones a misión y visión: Estable que la prioridad es su puntualidad hasta en la sistematización de sus principales procesos modulares.
- Plazos & Criterios para establecer plazos:
1. Periodo fiscal: corto plazo osea un año.
  2. Estacionalidad de la demanda
  3. Velocidad de cambio en la tecnología. (Tiene que ver directamente con innovación de procesos, actualización, cambio de equipo de operatividad.)
  4. Periodo de recuperación de la inversión (Apertura de nuevas plantas, oficinas, puntos de venta).
  5. Barreras de entrada y salida a nuevos mercados. (Diversificación de mercados).

Plazo	Criterios	Justificación del plazo
Corto plazo (1 año)	Estacionalidad	
Mediano plazo (5 años)	Velocidad de cambio en tecnología	
Largo plazo (10 años)		

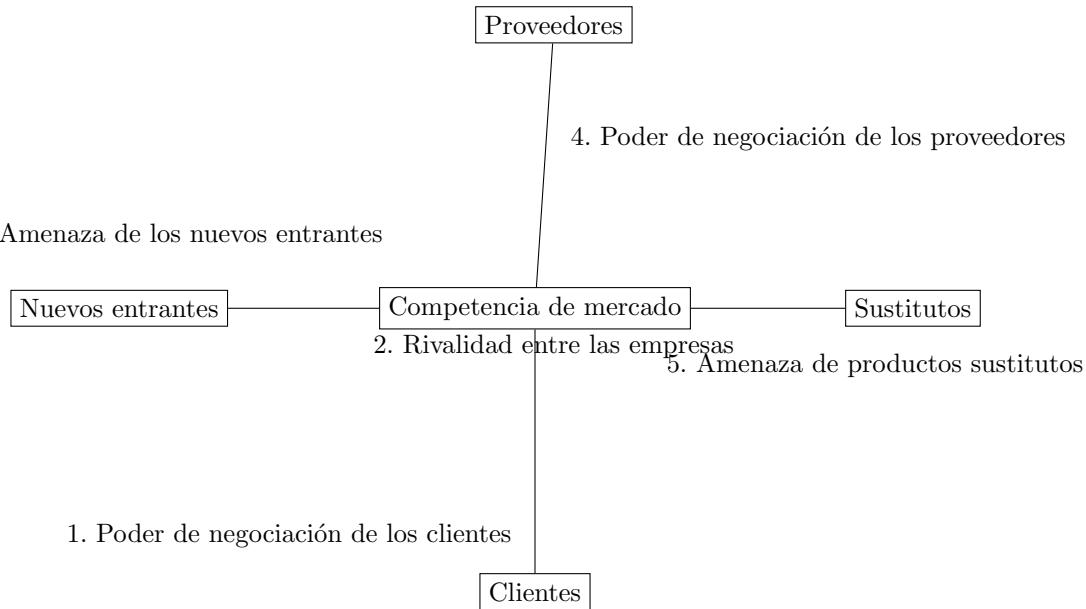
## 14.2. Planeación estratégica - Fuerzas competitivas de Michael Porter

### 14.2.1. Presentación

1. Proveedores:
  - A partir de la materia prima emana todo en la industria.
2. Competidores directos:
  - Evaluar las economías de escala.
3. Clientes
4. Competidores potenciales
5. Productos sustitutos

### 14.2.2. Fuerzas competitivas

- **Definición de “Fuerzas competitivas”:** Es un modelo estratégico que sirve para definir el nivel de competitividad dentro de la industria. Se debe de tomar en cuenta la misión, visión y valores de una empresa para poder definir las estrategias con base a lo que se desarrolle con esta herramienta.
- Conclusiones:
  - ¿Altamente competitiva? Sí, pero la verdad es que no por que cuando se tiene mucha competencia a largo plazo las utilidades de la oferta es casi cero, se mantiene en equilibrio.
  - ¿Invertiría? , no.



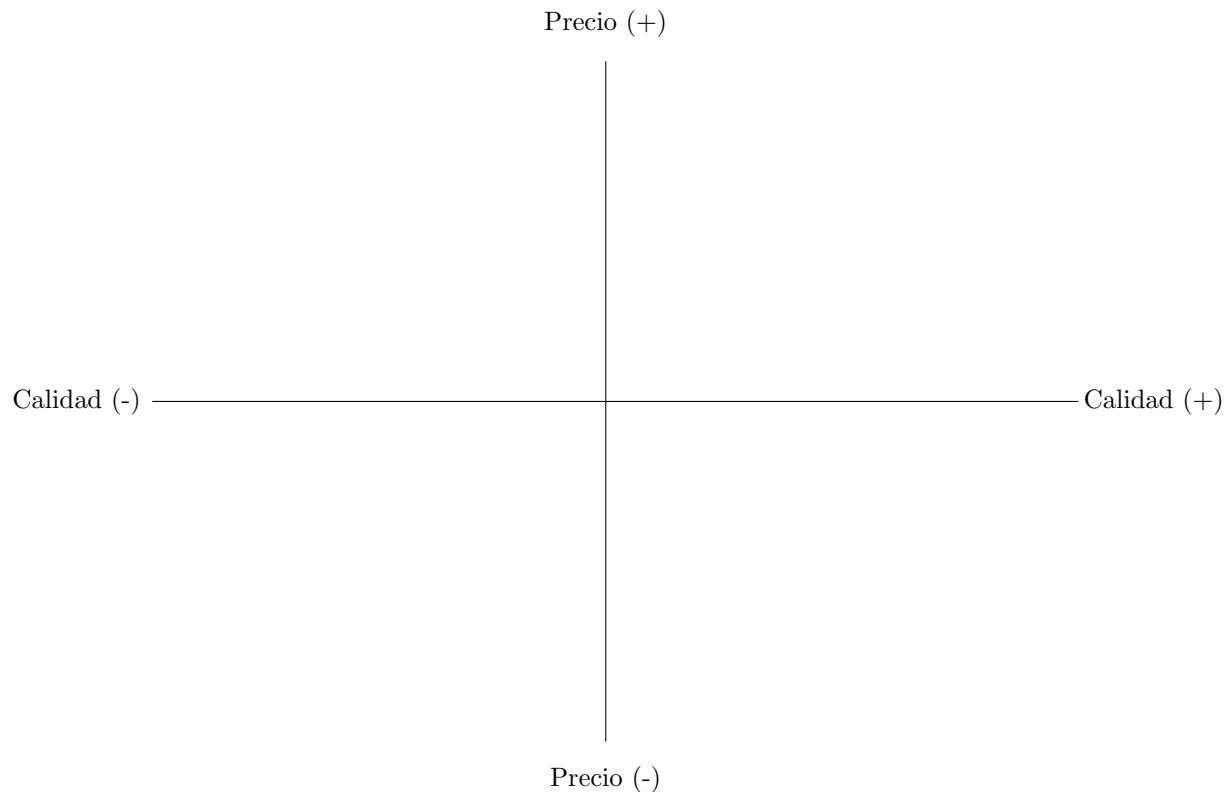
#### 14.2.3. Análisis de la fuerza competitiva, Matriz de posicionamiento del mercado

5 Fuerzas de competitivas de Michael Porter:

1. Proveedores: precio y calidad (alta- baja oferta)
2. Productos Sustitutos Actuales: precio y calidad / otras variables relevantes
3. Clientes: no, actual y no. Potencial (tamaño del mercado)
4. Nuevos entrantes: Competencia potencial precio y calidad.
5. Competencia en el mercado: alta o baja.

Ejemplo complementario:

1. ¿Qué fuerza competitiva? Sustitutos
2. ¿Cuántas variables? 4- (Exclusividad, AccesibilidadClásico, Deportivo)
3. ¿Cuadrante más competitivo? Clásico y accesible
4. Cuadrante de mayor oportunidades de participación en el mercado: El que tenga menos participantes y mayor potencial de mercado. Barreras de entrada o salida al mercado.
5. Economías de escala, números de competidores, diferenciación del producto, requerimiento de capital, política gubernamental, ventaja en costos, acceso a canales de distribución. Puntos previos o alianzas estratégicas.

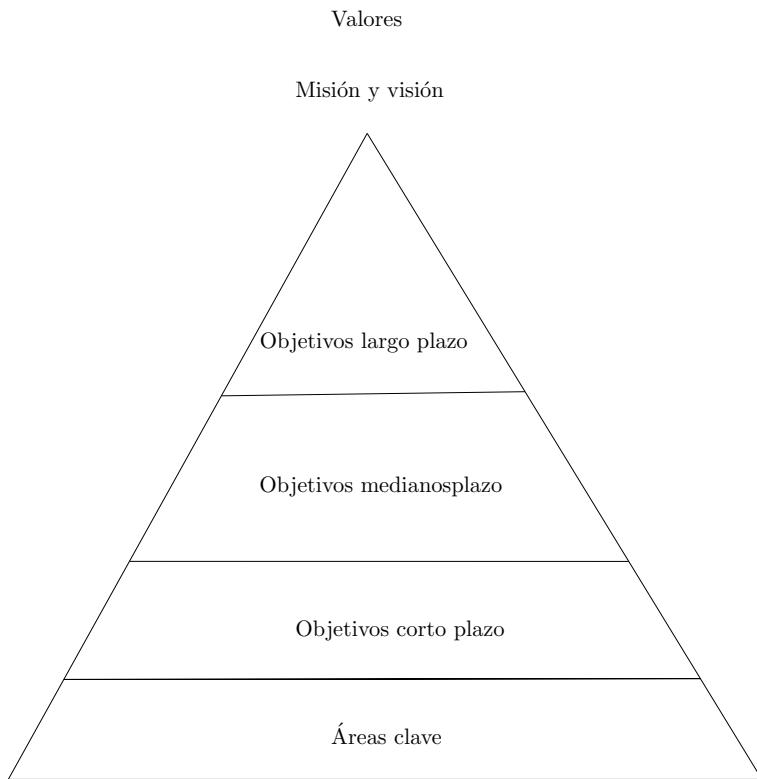


#### 14.2.4. Plazos

- Los plazos dentro de la planeación estratégica, se establecen los criterios de pensamiento estratégico que deben tener presentes a lo largo del tiempo para asegurar el logro de la Misión y Visión de la organización.
- Estos criterios permitirán a la organización proveer y anticiparse con recursos financieros, materia prima, integrar equipos de trabajo, capacitar equipos, gestionar permisos y cumplir con regulaciones legales, fiscales, etc. Crear las condiciones adecuadas, para así concretar las mejores negociaciones y acuerdos con los stakeholders.
- 6 Criterios para establecer los plazos estratégicos:
  1. Periodo fiscal: este es el criterio más conservador y menos estratégico (porque básicamente es mantener estable la ejecución pero innovar muy poco), Fundamentalmente consiste en monitorear y dar seguimiento a la ejecución de planes y cumplimientos de estándares dentro de los mismos.
  2. Estacionalidad de la demanda: este criterio está orientado al entendimiento del comportamiento de la demanda durante un período de tiempo. Una vez organización entiende el comportamiento de la demanda de los productos podrá generar estrategias de precios, mercadería, ventas que le permita aumentar las ventas durante dichos períodos.

### 14.3. Objetivos globales de competencia

- Los objetivos globales de la planeación estratégica responden a la pregunta **qué** que queremos lograr estratégicamente en el CP, MP y PL, Para asegurar el logro de la misión y visión de la empresa, ejecutando la EGC.
  - Los objetivos se redactan en infinitivo. Verbos que terminan en ar, er, ir
  - Área de enfoque
  - Brecha / indicadores X-Y
  - Fecha de cumplimiento, *¿Cuándo?*, tiene que ser específica.



#### 14.4. Áreas clave

- Las pareas clave de la organización son los departamentos, funciones, procesos, sistemas, procedimientos de las cuales depende el éxito a fracaso de la organización.
- Construyen las áreas medulares sin las cuáles la organización no podría funcionar y por lo tanto consolidar su misión y visión.
- Son áreas en las cuales se ejecuta la EGC y se toman las decisiones a la luz de los valores de la organización.
- La ejecución dentro de las áreas clave se mde por el logro de los OGC.
- Estas áreas NUNCA se dan en outsourcing ya que al depender de ellas el éxito de la organización es necesario tener pleno control de la estrategia y ejecución en las mismas.
- Son las áreas que llevan la prioridad de asignación de presupuesto y controlen la ejecución del mismo.
- Se dividen en dos grupos CORE (corazón) y SOPORTE (plataforma que hace el las CORE funcionen).

# Capítulo 15

## Presentación Trabajo #2

### 15.1. Industria automotriz

- 5 Fuerzas de Porter:
  - Crecimiento de marcas
  - Ofertas
  - Edad de los modelos
  - COMPETENCIA
  - 1. Nuevos competidores
  - 2. Negociación de proveedores
  - 3. Negociación de clientes
  - 4. Productos sustitutos
  - 5. Rivalidad entre competidores
- 3 empresas más importantes de GT:
  - 1. Toyota
  - 2. Mazda
  - 3. Mitsubishi
- Empresas mas importantes en la región:
  - 1. Hyundai
  - 2. Kia
  - 3. Volkswagen
- Tendencias 2030:
  - Implementación de vehículos eléctricos.
  - Conectados
  - Completamente autónomos
  - Con digitalización total
  - Compartidos
- Oportunidad de negocio CA:
  - Introducir carros con alto nivel de tecnología
  - Alianzas estratégicas con proveedores del mundo digital
- Objetivos globales:
  - Eliminar emisiones para 2050
  - Métodos de producción sin emisión de gases para el 2030
  - Aumento de ventas
  - Reducción del 3% en tiempo de producción.

- Preguntas:

- ¿Medibilidad de los objetivos? Lo de las emisiones: formularlo en infinitivo y tener la formulación completa “tener x para y.”
- Barreras de entrada: nuevos modelos aumentan los carros rodados.
- ¿Invertir en esta industria? Oportunidad de negocio: talleres de servicios como producto complementario.

## 15.2. Industria deportiva

- La empresa más importante es Nike.

# Capítulo 16

## Planeación operativa

### 16.1. Video de Autor de 7 hábitos altamente efectivos

16.1.1. <https://www.youtube.com/watch?v=ytjeyqlTjyY>

- Las metas son inalcanzables:
  - $r^2$  realista y realizable
- Objetivos no claros:
  - Medible
  - Verificable
- Metas no priorizadas:
  - No determinaban bien el orden de metas
- Los empleados no se sienten involucrados:
  - ¿por qué alguien no se siente involucrados?    ¿Cómo mi trabajo contribuye al logro de las metas de la organización?
- Los empleados no entienden la forma de redacción de la junta directiva:
  - Tener claro qué voy a comunicar, asegurarme que lo entiendan y tener cuidado cuándo lo comunico.
  - 1. Qué, 2. Cuándo, 3. Cómo
  - La comunicación es clave.
  - No has hecho un plan operativo con tu equipo.
- Los cuatro salarios:
  - Intelectual
  - Sentimental
  - Espiritual

### 16.2. Planeación operativa

Es el segundo paso de la planeación, es mucho más específica, más específica en las áreas clave.

1. Identificar las áreas clave.

- Objetivos globales
- Estrategia menor
- Táctica

2. Política

3. Reglas

4. Procedimiento

## 5. Plan de contingencia

## 6. Presupuesto

En la planeación estratégica , vimos que los objetivos globales responden a la pregunta ¿qué? deseamos lograr estratégicamente en cada área clave. Ahora en la planeación operativa buscaremos las estrategias menores y tácticas que nos permitan asegurar el lograr los objetivos

Las estrategias menores responden a la pregunta: ¿Cómo lograremos el objetivo? Las estrategias menores, son sumamente específicas y orientan la identificación de las acciones tácticas. Son muy concretas y altamente alineadas con el objetivo global.

Las tácticas responden a la pregunta ¿Cómo lograremos la estrategia menor? Las tácticas son acciones sumamente específicos que al ejecutarse aseguran el logro de estrategia menor para lograr el objetivo. Son acciones altamente predictivas (80/20)

### 16.3. Políticas y reglas

Las políticas y reglas de un Área clave, son guías para la toma de decisiones que facultan a los equipos operativos para tomar decisiones en la ejecución de sus rateas diarias.

Las políticas y reglas son elaboradas por lóderes/jefes de los equipos de acuerdo a necesidades identificadas en sus equipos de trabajo para agilizar la toma de decisiones.

Puede haber tantas como sean necesarias para poder delegar la toma de decisiones en los supordinados, asegurando un mínimo de errores cometidos en las mismas.

Son súmamente específicas, empoderan y descentralizan la toma de decisiones (velocidad en la toma de decisiones para resolver situaciones eliminando los procesos burocráticos que podrían hacer lenta la ejecución).

Diferencia entre política y regla:

- **Definición de “Las políticas”:** es flexible al ofrecer rangos para la toma de decisiones.
- **Definición de “Las reglas”:** Son rígidas. No hay flexibilidad de ningún tipo.