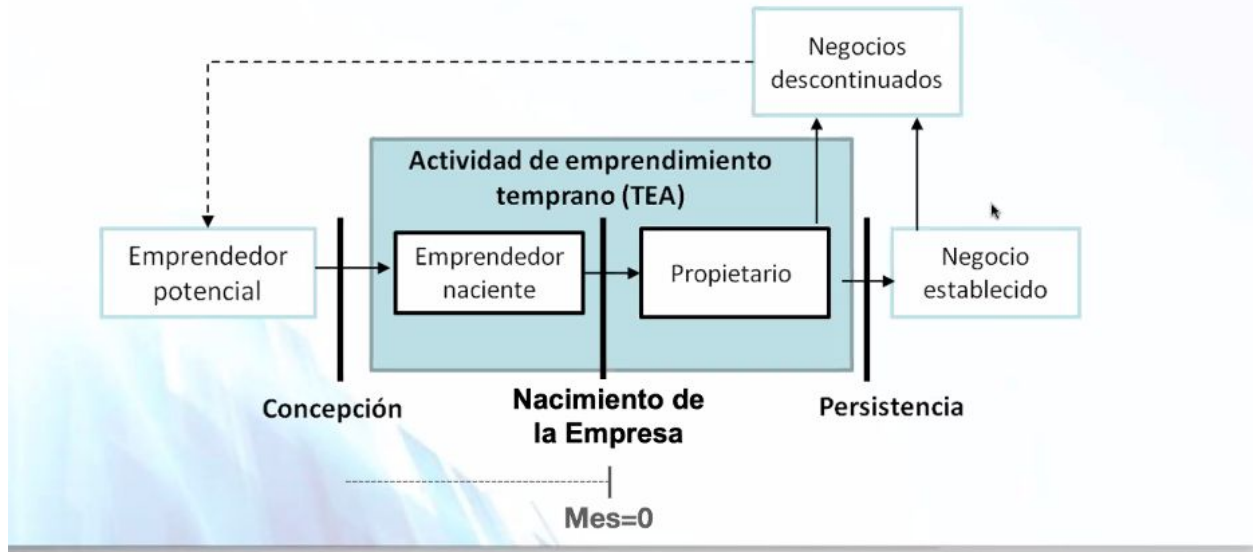


Dream Team  
Global 2  
17 Septiembre 2020

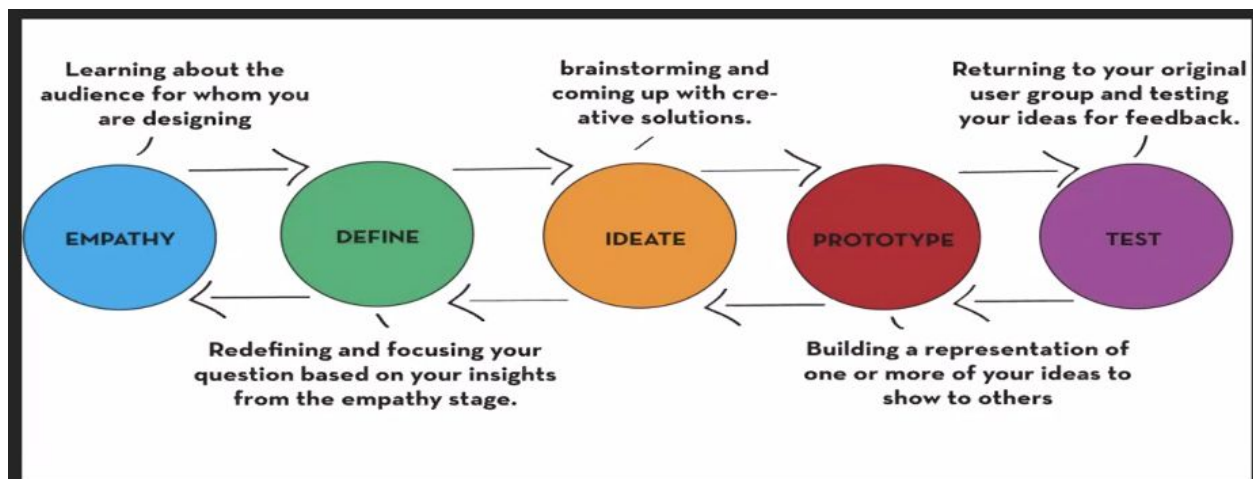
Totalmente no Un Cheatsheet de Global 2

## Ciclo del emprendimiento (GEM)



Creo q significa Global Entrepreneurship Monitor

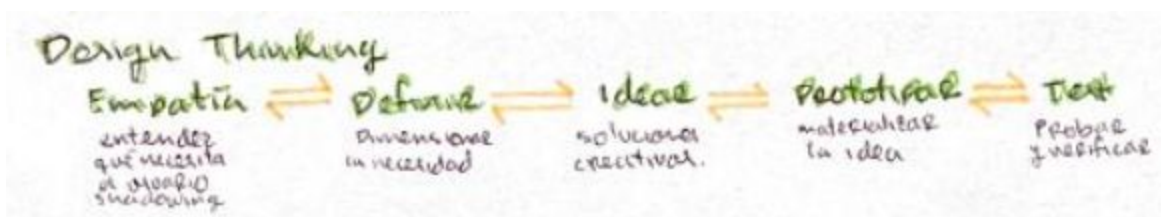
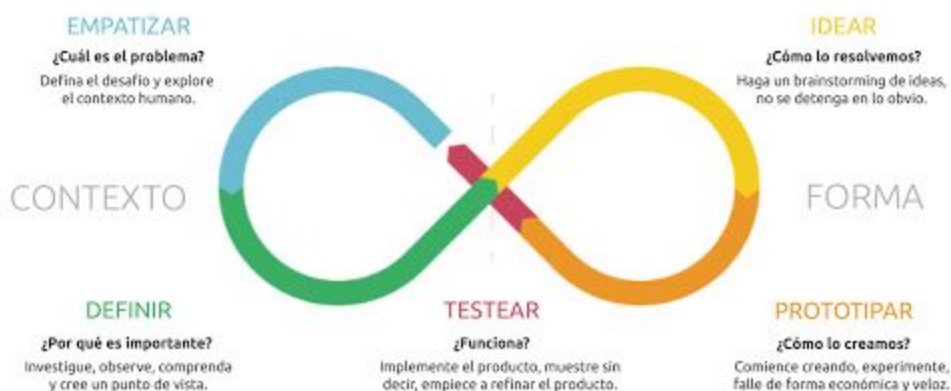
Toma ~40 meses para que se pase de la etapa de propietario a negocio establecido



EDIPT -

# DESIGN THINKING

## UN FRAMEWORK PARA INNOVAR



Design thinking → enfoque y desenfoco continuo.

Es un modelo de innovación en forma de ciclo que se enfoca en empatizar y conocer a nuestro cliente para luego prototipar y testear posibles proyectos de innovación. Hace uso de el enfoque y desenfoco continuo

Que se enfoca en empatizar con nuestro cliente, definir sus problemas, idear y prototipar soluciones y a testearlas de forma que constantemente se propongan mejores soluciones y se satisfaga mejor al cliente.

**START UP** : idea Nueva de negocio QUE ES ESCALABLE

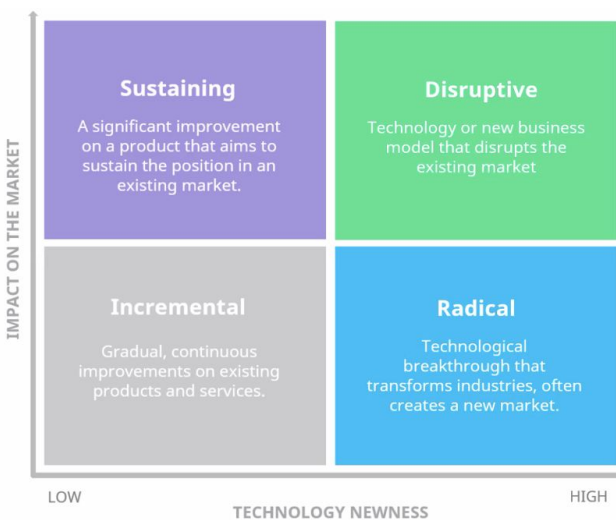
**Empresas Unicornio** 🦄: Se tratan de compañías que logran generar un valor de 1.000 millones de dólares durante su primer año de lanzamiento al mercado aún sin haber abierto su [oferta en la bolsa de valores](#) y sin contar con el financiamiento de inversionistas u otras empresas de mayor tamaño.

Se caracterizan principalmente por proveer algún servicio relacionado con la tecnología, es decir, en mayor medida se tratan de [startups](#).

**Notas del cheatsheet de Andrea?**

4 Tipos de Innovación -

1. **Sostenible** : Mejora significativa en un producto que busca sostener su posición en un mercado existente, mantener tu posición en el mercado [si estas en 5 esto va a evitar que seas 6 pero te vas a quedar en 5]. (Ejemplos: An example of a once disruptive, currently fully sustaining and profitable innovation is the iPhone, where the recent versions of the phone appeal to the same customer segments and do not create new value networks. New models of the phone sustain the existing business model in the premium segment of the market to meet the needs of more demanding customers who are willing to pay more for a newer, slightly better version of the phone.).
2. **Disruptiva** : Disrupte un mercado existente. (No crea un nuevo mercado). (**Ejemplos:** Tesla, for example, has different capabilities compared to the more traditional car manufacturers. Netflix, whose initial mail-in movie subscription service wasn't attractive to Blockbuster's mainstream customers, but rather to those early adopters who were already used to online shopping.)
3. **Incremental** : Mejora continua y gradual en productos existentes. (**Ejemplos:** TV is a classic example of both of these scenarios as it's constantly improved and there are new models available while the core idea and the components remain mostly the same. )
4. **Radical** : Penetración total (breakthrough) de un mercado, usualmente crea un nuevo mercado. (Ejemplos: Technological innovations, such as personal computer and the internet are examples of radical innovations that have transformed the way the entire world functions and communicates.).



*La empatía es necesaria para la innovación.*

Definición de Empatía :

- Descubrir necesidades ocultas.
- Similarity of Feelings (Knowing which belongs to whom)

- Knowing, feeling and responding.
- Identify, incorporate, reverberation detaching.

See-Do-Get Cycle: When you change the way you **See** things, it influences **what** you **Do** and the results you **Get**. If you want small changes, work on your behavior; if you want quantum-leap changes, work on your paradigms.

See-Do-Get Cycle



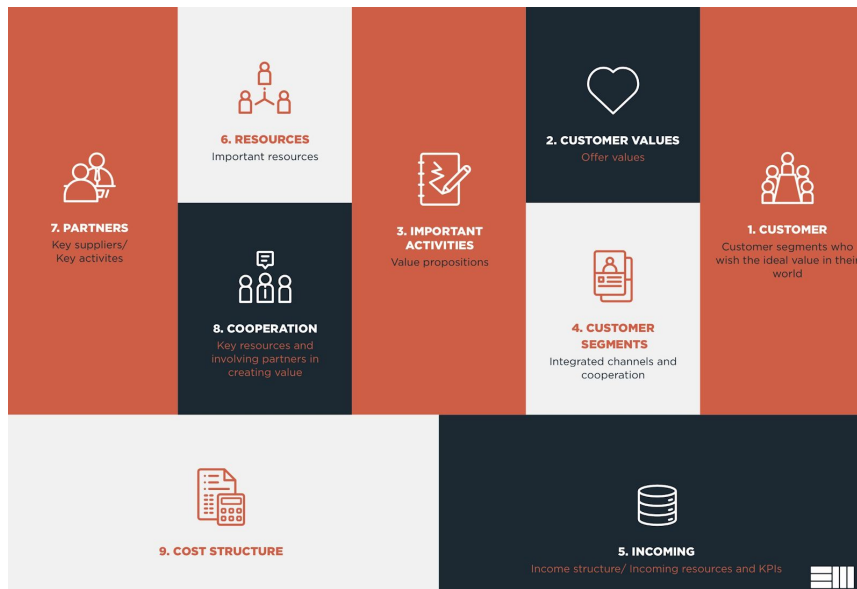
Qué es un modelo de negocio:

- Cómo una empresa crea o genera, entrega y captura valor.
- Lógica de la generación de utilidades.
- El modelo económico de la empresa.
- Esencia el sistema completo del negocio.

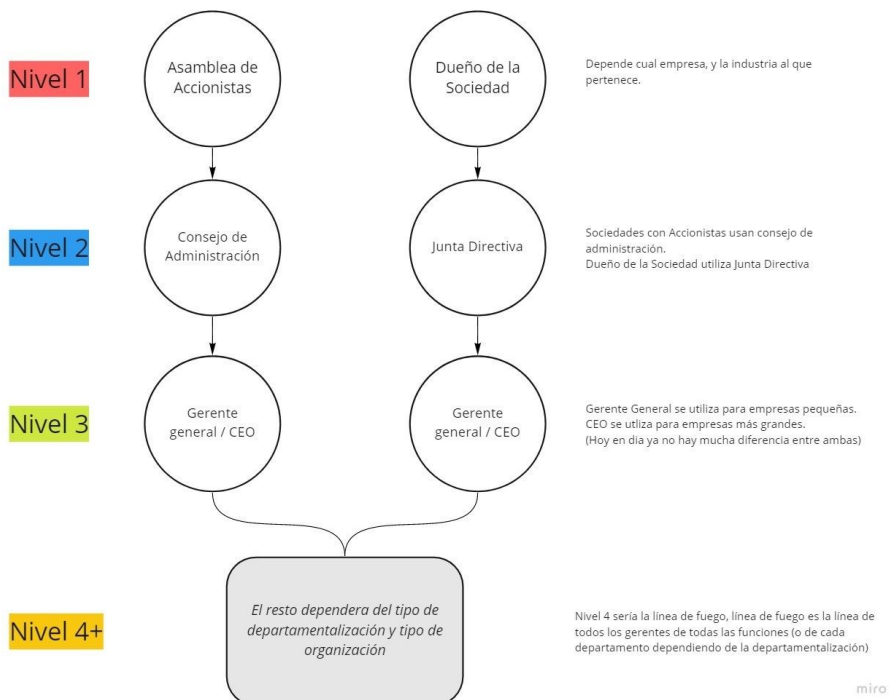
Business Model Canvas:

1. **Segmentos de Clientes (Customers):** Bloque de la población a quien queremos dirigir nuestro producto o servicio considerando distintos determinantes como edad, gustos, preferencias, etc.
2. **Propuesta de Valor (Value Proposition):** El factor que nos hace diferentes y útiles frente a la competencia.
3. **Canales (Channels):** Camino para llegar al cliente.
4. **Relación con el Cliente (Relationships):** Es la manera en la que la empresa mantiene la relación con el cliente.
5. **Flujos de Ingreso (Cost Structure):** Estructura de cómo las empresas organizan sus costos para maximizar las ganancias, costos de una empresa para organizarlos y distribuirlos, reducir pérdidas, aumentar ganancias.
6. **Recursos Clave (Key Resources):** Recursos indispensables de la empresa para ofrecer valor y realizar su business model.
7. **Alianzas / Partners Clave (Key Partners):** Alianzas con otras empresas/organizaciones (Alianzas). Stakeholders que son claves (Partners).
8. **Estructura de Costos (Cost Structure):** Estructura de cómo las empresas organizan sus costos para maximizar las ganancias. (Reducir pérdidas y aumentar ganancias)

9. **Actividades Clave (Key Activities):** Son las actividades que hacen la razón de ser de la empresa, de ellas depende el buen funcionamiento de la empresa.



## Organigrama

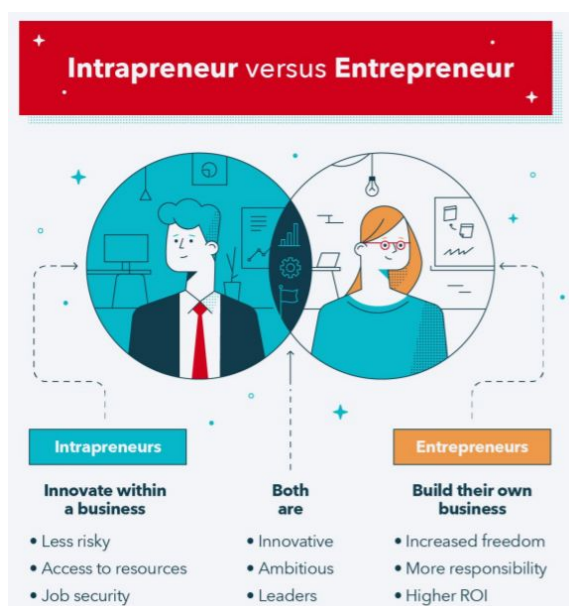


## Intrapreneurship y cómo hacer un buen pitch:

Definición de Intrapreneurship:

- Sistema que permite que los empleados actúen como emprendedores dentro de una empresa.
- Menores riesgos.
- Toman diferentes riesgos para crear un mejor servicio, o producto interno.
- Las ganancias se reparten, y los riesgos se dividen.

Intrapreneurship versus Entrepreneurship:



Cómo hacer un buen pitch y qué es:

- Es un resumen utilizado para definir un producto, servicio, proyecto u organización y su propuesta de valor.
- Enfocado a diferentes públicos.
- Duración es variable, 1 a 3 mins.
- Oral, escrito o en video.

Por qué es importante un pitch:

1. No son sólo los resultados finales, es el proceso mental
2. Facilita compartir el proyecto con otros y engancharlos, emocionarlos.
3. Es la esencia simplificada de su sueño / proyecto

4. Aprende a articular lo que realmente importa y lo obliga a enfocarse

Formato sugerido de un pitch:

1. Oportunidad: necesidad o problema que detectó y por qué es importante. MENCIONA TU PROPUESTA DE VALOR.
2. Producto o Servicio: ¿Qué estás ofreciendo?
3. Público Objetivo: Segmento al que estoy dirigido. (Números y descripción)
4. Modelo de Negocio: ¿Cómo creo, capturo y entrego valor? ¿Cuál es mi diferenciador?

## ***Capítulo 7 - Naturaleza de la Organización, Espíritu Emprendedor y Reingeniería***

La función gerencial de organizar es básicamente diseñar y mantener los sistemas de funciones.

**Organización:** Estructura intencional y formal de funciones o puestos.

Para que una **función organizacional** exista y sea significativa para las personas debe incorporar:

1. Objetivos verificables que, son una función importante de la planeación.
2. Una idea clara de las principales obligaciones o actividades involucradas.
3. Un criterio claro de la función o una autoridad para que la persona que la desempeña sepa lo que puede hacer para alcanzar las metas.

Organizar se define como:

- Identificar y clasificar las actividades necesarias.
- Agrupar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.
- Asignar cada grupo a un gerente con la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos.
- Proveer de la coordinación horizontal (al mismo nivel organizacional o uno similar) y vertical (entre las oficinas corporativas, las divisiones y los departamentos) en la estructura organizacional.

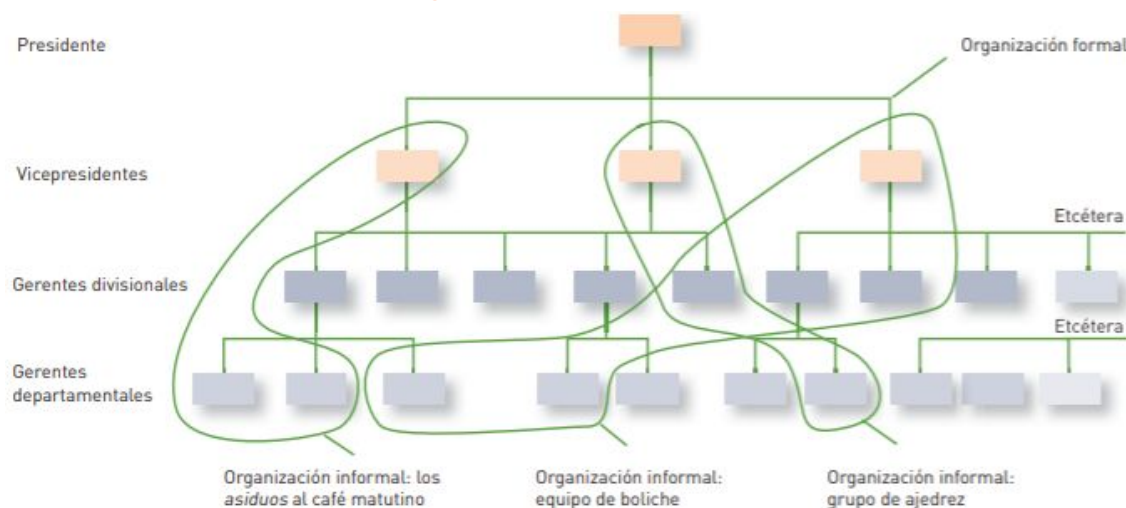
*¿Qué significa estructura intencional de funciones?*

significa que las personas que trabajan juntas deben desempeñar ciertas funciones; segundo, los papeles a desempeñar se deben diseñar intencionalmente para garantizar que quienes los desempeñen realicen las actividades requeridas y se coordinen entre sí para trabajar en grupo con armonía, eficiencia, efectividad y, por lo tanto, eficacia. (o sea, se están organizando)



Se debe diseñar una estructura organizacional que especifique quién hace qué tareas y quién es responsable de qué resultados; asimismo, proporcionar redes para la toma de decisiones y la comunicación que reflejen y apoyen los objetivos de la empresa.

### Organización formal e informal



Existen dos tipos de organizaciones, Formales e Informales:

1. **Organización Formal:** Estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada.
2. **Organización Informal:** Red de relaciones interpersonales que surgen cuando los individuos se asocian entre sí.

el esfuerzo individual en una situación de grupo debe enfocarse en las metas grupales y organizacionales.

La acción de organizar comprende, establecer departamentos. Un departamento es - Área, división o unidad específica de una organización sobre la que un gerente tiene autoridad para el desempeño de las actividades establecidas.

un vicepresidente puede encabezar una división; un director, un departamento; un gerente, una unidad, y un jefe, una sección.

### Niveles organizacionales y la gestión administrativa

Niveles organizacionales: Existen porque existe un límite de personas que un gerente puede supervisar con efectividad.

Existen dos ámbitos de la gestión, cada uno con sus niveles organizacionales y sus propias ventajas y desventajas:



## 1. Organización con Ámbitos Estrechos: Muchos niveles de organización



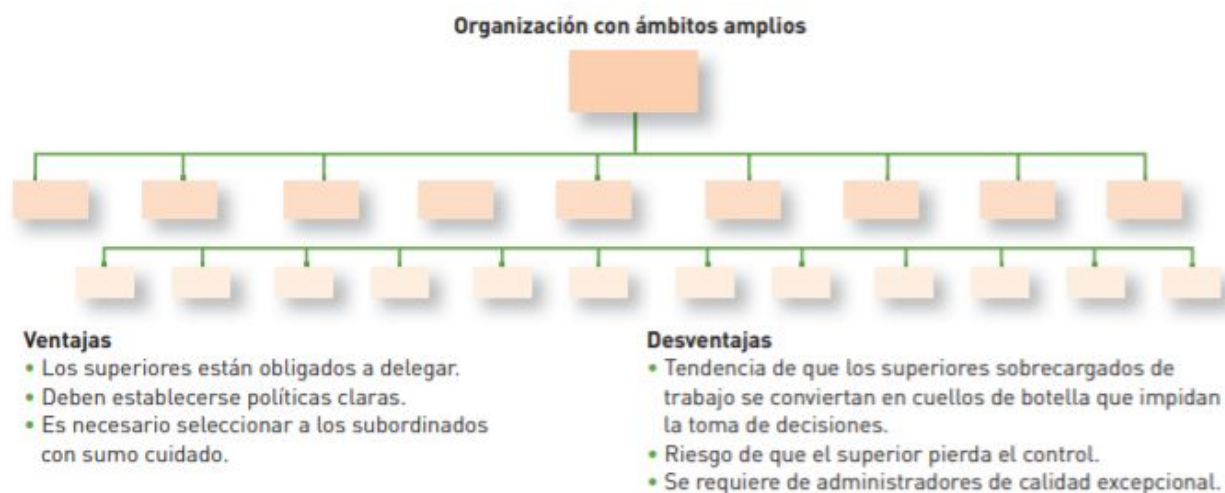
### Ventajas:

- Supervisión estrecha.
- Control estricto.
- Comunicación rápida entre subordinados y superiores.

### Desventajas:

- Superiores tienen a involucrarse en exceso en el trabajo de los subordinados. (Crea waste)
- Muchos niveles administrativos.
- Altos costos por los numerosos niveles.
- Excesiva distancia entre el nivel más bajo y el más alto.

## 2. Organización con Ámbitos Amplios:



### Ventajas:

- Los superiores están obligados a delegar. (Delegación es algo bueno)

- Deben establecerse políticas claras.
- Es necesario seleccionar a los subordinados con sumo cuidado.

Desventajas:

- Tendencia de que los superiores sobrecargados de trabajo se conviertan en cuellos de botella que impidan la toma de decisiones. (Si no se delega, se vuelve ineficiente)
- Riesgo de que el superior pierda el control. (Delegación le quita control al superior)
- Se requiere de administradores de calidad excepcional.

Un ámbito amplio de la administración se relaciona con pocos niveles organizacionales

Los Problemas con los Niveles Organizacionales:

1. Los niveles son costosos - se necesitan recursos para administrarlos. Los niveles por encima de la línea de fuego cuentan sobre todo con gerentes cuyos costos sería deseable eliminar, si es posible.
2. Los niveles complican la comunicación - hay más dificultad para comunicar sus objetivos, planes y políticas hacia abajo.
3. Muchos departamentos y niveles complican la planeación y el control - un plan que puede definirse y estar completo al más alto nivel pierde coordinación y claridad al ser subdividido en niveles inferiores. Más niveles y gerentes, más complicaciones.

### **Postura de la administración operativa: un enfoque situacional**

Principio del ámbito de la administración: Hay un límite a la cantidad de subordinados que un gerente puede supervisar con efectividad, pero la cantidad exacta dependerá tanto del efecto de los factores subyacentes como de las propias habilidades del gerente.

### **Factores que determinan un ámbito efectivo**

Ámbitos estrechos (mucho tiempo dedicado a los subordinados)	Ámbitos amplios (poco tiempo dedicado a los subordinados)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Poca o ninguna capacitación de los subordinados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plena capacitación de los subordinados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Delegación de autoridad inadecuada o poco clara.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Delegación clara y tareas bien definidas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Planes poco claros para operaciones no repetitivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planes bien definidos para operaciones repetitivas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos y estándares no verificables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivos verificables que se emplean como estándares.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cambios rápidos en ambientes internos y externos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cambios lentos en ambientes externos e internos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Uso de técnicas de comunicación malas o inapropiadas, que incluyen instrucciones vagas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utilización de técnicas apropiadas como una estructura organizacional y una comunicación oral y escrita formales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Interacción ineficaz entre el superior y el subordinado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interacción efectiva entre el superior y el subordinado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniones ineficaces.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniones efectivas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor cantidad de especialización en los niveles medios e inferiores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor cantidad de especialización en los niveles superiores (altos gerentes preocupados por el ambiente externo).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente incompetente y no capacitado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerente competente y capacitado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tarea compleja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tarea sencilla.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de disposición de los subordinados a aceptar responsabilidades y riesgos razonables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disposición de los subordinados a aceptar responsabilidades y riesgos razonables.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Subordinados inmaduros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Subordinados maduros.</li> </ul>

### Necesidad de equilibrio

Conforme una empresa crece, la obligan a aumentar la cantidad de niveles, simplemente porque hay más personas que supervisar.

Lo que se requiere es un equilibrio más preciso de todos los factores pertinentes a una situación determinada. Ampliar ámbitos y reducir la cantidad de niveles puede ser la respuesta en algunos casos; lo contrario puede ser válido en otros. De adoptar un proyecto u otro deben equilibrarse todos los costos, no sólo los financieros, sino los del estado de ánimo, el desarrollo personal y la consecución de los objetivos de la empresa.

### Niveles organizacionales y la gestión administrativa

Intraemprendedor: Persona que opera dentro de un ambiente organizacional establecido y se enfoca en la innovación y la creatividad para transformar un sueño o una idea en un proyecto rentable. A sus proyectos se les conoce como *proyecto corporativo*

Emprendedor: Persona que opera fuera del ámbito organizacional y se enfoca en la innovación y la creatividad para transformar un sueño o una idea en un proyecto rentable.

- tienen la capacidad de ver una oportunidad
- obtener el capital, la mano de obra y demás insumos necesarios, para luego unirlos en una operación exitosa
- están dispuestos a asumir el riesgo personal del éxito y el fracaso.

#### Crear un ambiente para el espíritu empresarial

los administradores deben promover las oportunidades para que los emprendedores utilicen su potencial de innovación. Los emprendedores tienen q sacrificar + así que sus ganancias son personales. Las personas innovadoras no son muy prudentes, lo cual no es muy aceptado en un trabajo, y por eso normalmente salen de las grandes compañías.

#### ESTUDIAR LO DE PITCH AQUÍ

Espíritu Emprendedor: la insatisfacción sobre cómo se hacen las cosas y la percepción de la necesidad de cambiar la manera de llevarlas a cabo.

La innovación se produce gracias a algunas de las siguientes situaciones:

- Un suceso, un fracaso o un éxito inesperados.
- Una incongruencia entre lo que se supone y lo que en realidad es.
- Un proceso o tarea que necesita mejorarse.
- Cambios en la estructura del mercado o la industria.
- Cambios en la demografía.
- Cambios en el significado o la forma en que se perciben las cosas.
- Conocimientos recién adquiridos.

Las innovaciones que se basan sólo en ideas brillantes pueden ser muy arriesgadas y, en ocasiones, fracasar.

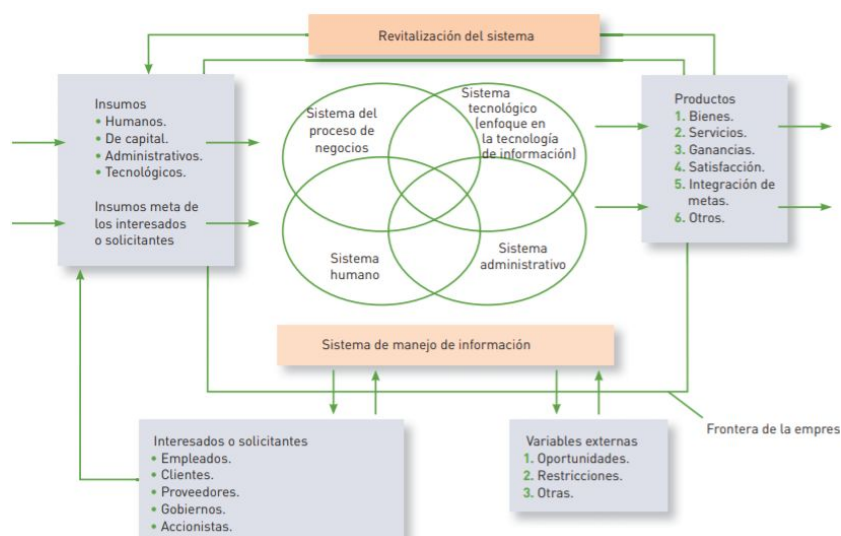
Las innovaciones más exitosas a menudo son las más mundanas. Las compañías grandes y exitosas atienden con esmero las necesidades de sus clientes, e integran equipos que buscan alternativas creativas para servirles mejor, pero dentro de un marco limitante y con metas claras en mente.

Reingeniería, también llamado volver a empezar, significa repetir el pensamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para obtener mejoras importantes en medidas decisivas de desempeño contemporáneas, como costos, calidad, servicio y rapidez.

Aspectos Clave de la Reingeniería

Análisis breve de estos aspectos clave:

1. Primero, hay una necesidad de repensar los fundamentos de lo que la organización hace y por qué. Puede revelar en verdad muchas ineficiencias. Una nueva forma de pensar sobre la administración puede aportar una perspectiva diferente a qué se está haciendo y por qué.
2. Segundo, el rediseño radical de los procesos de la empresa. Radical, en este caso, significa una reinención, no una modificación. Ocasiona una reducción importante del tamaño de las organizaciones con efectos dañinos para éstas.
  - a. Puede ocasionar una reducción importante del tamaño de las organizaciones con efectos dañinos para éstas.
  - b. A veces deriva en la necesidad de menos personas, algunos gerentes la utilizan de manera reactiva para reducir costos, sin atender a las necesidades ni las expectativas de los clientes.
  - c. Genera un sistema empresarial basado sobre todo en el modelo de ingeniería, sin considerar el sistema humano.
  - d. Con una reducción en el tamaño puede brindar ahorros de costos a corto plazo, también puede afectar de manera negativa a la fuerza de trabajo restante.
3. Tercero, requiere resultados importantes, a menudo las mejoras espectaculares se equilibran con los fracasos: “entre 50 y 70% de los intentos de reingeniería no logran los impresionantes resultados buscados”.
4. Cuarto, los procesos, es sumamente importante analizar y cuestionar los procesos, este análisis debe ir más allá de las operaciones e incluir la integración de sistemas técnicos y humanos, así como el proceso administrativo total, sin olvidar el vínculo de la empresa con el ambiente externo.



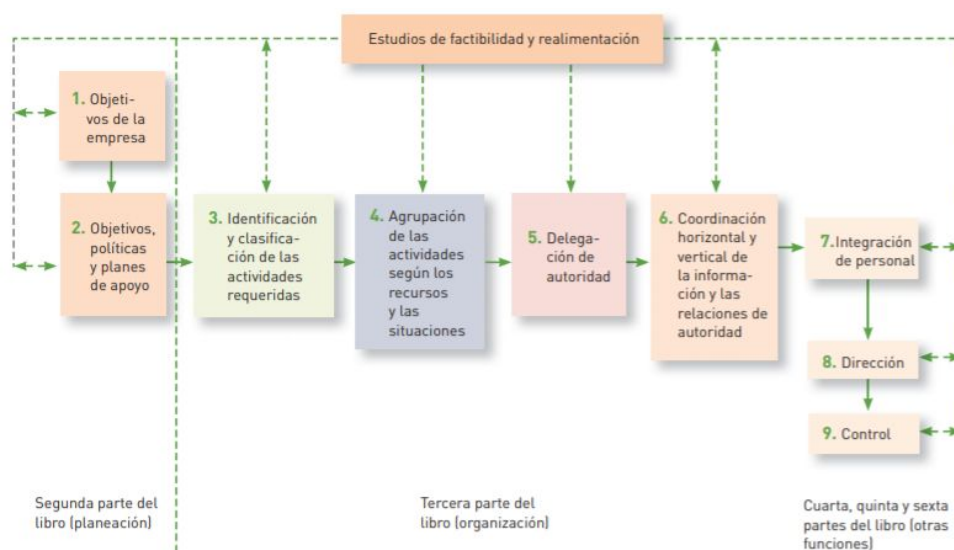
A pesar de sus limitaciones, la reingeniería puede ser una herramienta poderosa, pero sigue siendo solamente una herramienta. Se debe de integrar con otros sistemas mediante la administración por procesos (ver foto anterior), para superar sus debilidades.

Una Estructura Organizacional debe reflejar:

1. Objetivos y planes.
2. Autoridad disponible para la administración que está sujeta a cambios.
3. El ambiente, esta no puede ser estática y no hay una mejor que otra ya que depende de la situación.
4. La agrupación y selección de personal; la agrupación depende de la meta de la empresa.

Lógica Fundamental para Organizar (Pasos en el proceso de organizar):

1. Establecer objetivos de la empresa.
2. Formular objetivos, políticas y planes de apoyo. (muy de la mano con la 1)
3. Identificar, analizar y clasificar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.
4. Agrupar actividades a base de recursos humanos y materiales disponibles.
5. Delegar a la cabeza de cada grupo la autoridad necesaria.
6. Unir grupos de manera horizontal y vertical mediante relaciones de autoridad y flujos de información.



## CAPÍTULO 8

**Departamentalización por funciones de la empresa o funcional:** Agrupar las actividades según las funciones de una empresa (producción, ventas y finanzas).

Las áreas funcionales no aparecen en el organigrama por:

1. Por el tipo de empresa (diferencia entre manufacturera y ferrocarril).
2. Importancia de cada departamento, valoración diferente de actividades básicas (no tienen departamentos de ventas y las iglesias no tienen los de producción, no es que no se realicen pero no estas áreas no están especializadas, se integran con otras actividades).

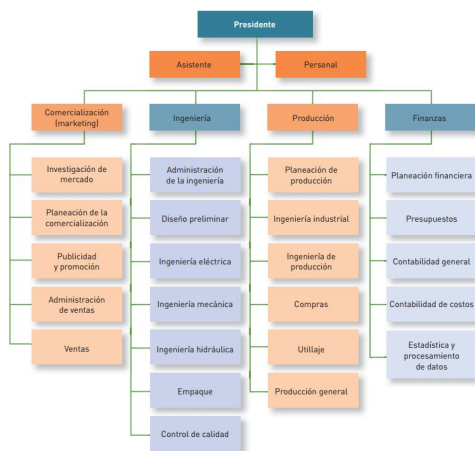
### 3. Se usa otro tipo de departamentalización.

#### Ventajas:

- Es un reflejo lógico de las funciones.
- Se conserva tanto la autoridad como la responsabilidad de las funciones principales.
- Se sigue el principio de la especialización profesional.
- Se simplifica la capacitación.
- Se cuenta con medios para un riguroso control desde la cima.

#### Desventajas:

- Se resta importancia a los objetivos generales de la empresa.
- El punto de vista del personal clave se especializa en exceso y se limita.
- Se reduce la coordinación entre funciones.
- La responsabilidad de las utilidades se concentra exclusivamente en la cima.
- Hay lenta adaptación a los cambios.
- Se limita el desarrollo de gerentes generales.



**Departamentalización por territorio o geográfica:** La agrupación de las actividades por área o territorio es común en empresas que operan en áreas geográficas amplias.

- Es para empresas muy grandes que abarcan varios territorios dispersos física y geográficamente.

#### Ventajas:

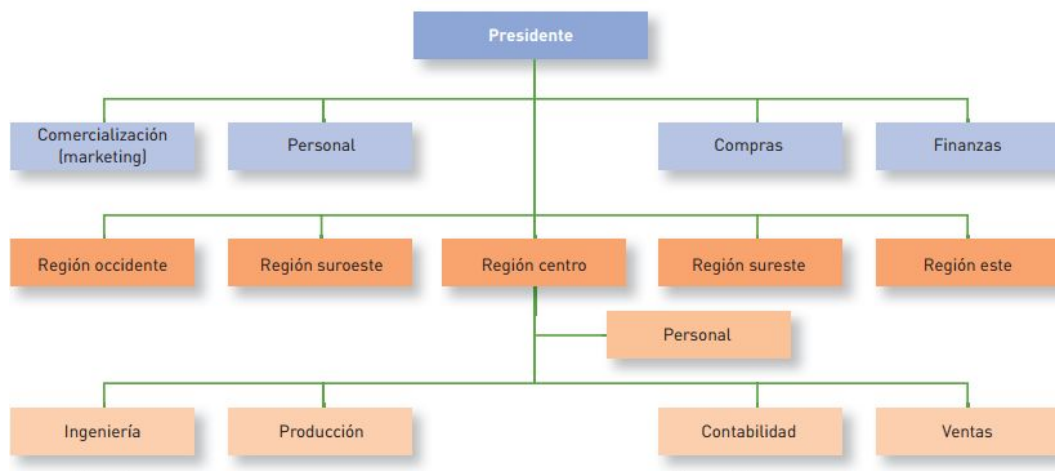
- Coloca la responsabilidad en un nivel inferior.
- Da importancia a mercados y problemas locales.
- Mejora la coordinación de una región.
- Aprovecha las economías de las operaciones locales.
- Mejora la comunicación directa con los interesados en la localidad.
- Proporciona una capacitación firme y perceptible para los gerentes generales.

#### Desventajas:

- Requiere de más personas capacitadas en la gerencia general.



- Tiende a hacer difícil la conservación de los principales servicios financieros y puede requerir de otros servicios, como personal o compras, en la región.
- Dificulta el control a la alta gerencia.



**Departamentalización por grupo de clientes:** Agrupación de las actividades de una empresa para que reflejen un interés primario en los clientes.

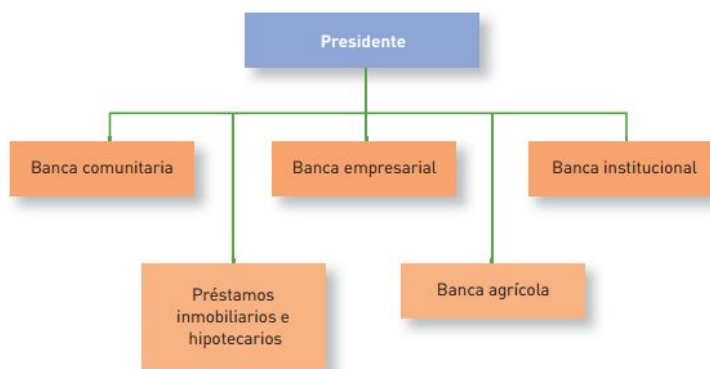
Es más en empresas que manejan muchos tipos de clientes, como bancos.

Ventajas:

- Alienta el enfoque en las necesidades de los clientes.
- Da a los clientes la sensación de que tienen un proveedor comprensivo (el banquero).
- Desarrolla experiencias en las áreas de clientes.

Desventajas:

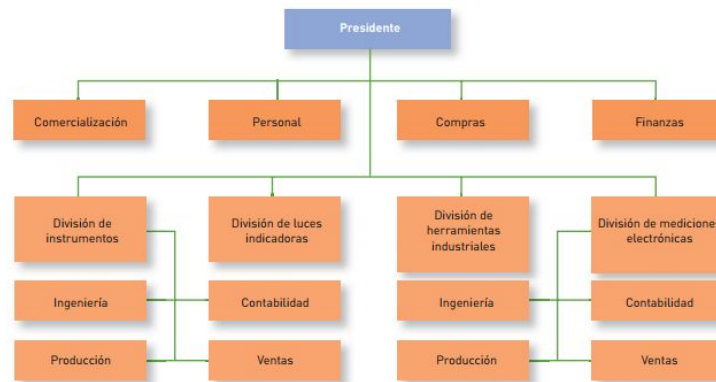
- Puede ser difícil coordinar las operaciones entre las demandas de competitividad de los clientes.
- Requiere de gerentes y personal especializados en los problemas de los clientes.
- Es posible que los grupos de clientes no siempre estén bien definidos (p. ej., grandes empresas corporativas frente a otras empresas corporativas).



-----

**Departamentalización por producto:** Agrupación de las actividades de una empresa según sus productos o líneas de productos, sobre todo en grandes empresas con líneas de producción múltiples.

Usualmente esta departamentalización la adoptan empresas que tenían departamentalización por funciones [pero al volverse muy grandes excedían el tramo de control de sus gerentes, verlo como muchas instancias al mismo tiempo de *por funciones*].



-----

**Organización matricial:** [don't be fooled, esto es una tipo de departamentalización] La combinación de modelos de departamentalización funcionales y de proyecto o producto en la misma estructura organizacional.

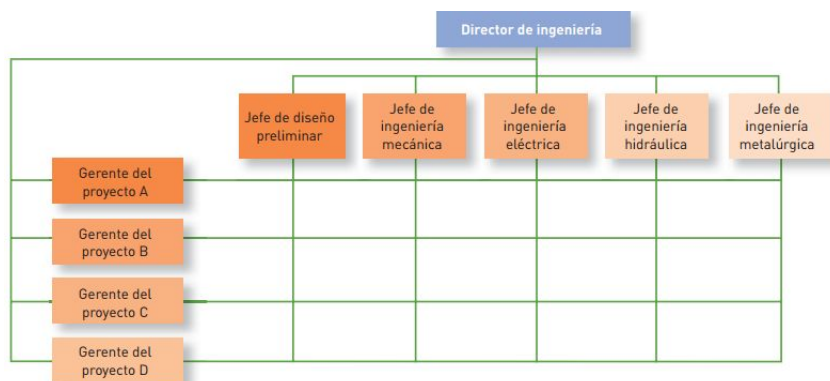
Si bien esta forma es común en ingeniería e investigación y desarrollo, también se utiliza en organizaciones de marketing de producto, aunque pocas veces trazada como matriz.

Ventajas:

- Orientada a resultados finales.
- Se conserva la especialidad profesional.
- Indica la responsabilidad producto-utilidad.

Desventajas:

- Hay conflicto en la autoridad organizacional.
- Posibilidad de desunión entre quienes están al mando.
- Requiere de un gerente eficaz en relaciones interpersonales.



Directrices para hacer efectiva la administración matricial:

- Definir los objetivos del proyecto o la actividad.
- Aclarar las funciones, las autoridades y responsabilidades de los gerentes y miembros de los equipos.
- Asegurar que la participación se base en los conocimientos y la información, y no en el rango.
- Equilibrar el poder y autoridad de los gerentes funcionales y de proyectos.
- Seleccionar un gerente experimentado que actúe como líder del proyecto.
- Resaltar el compromiso con la organización y el desarrollo de equipos.
- Definir los controles de costos, tiempo y calidad apropiados que reporten las desviaciones de los estándares de manera oportuna.
- Recompensar equitativamente a los gerentes de proyecto y miembros del equipo.

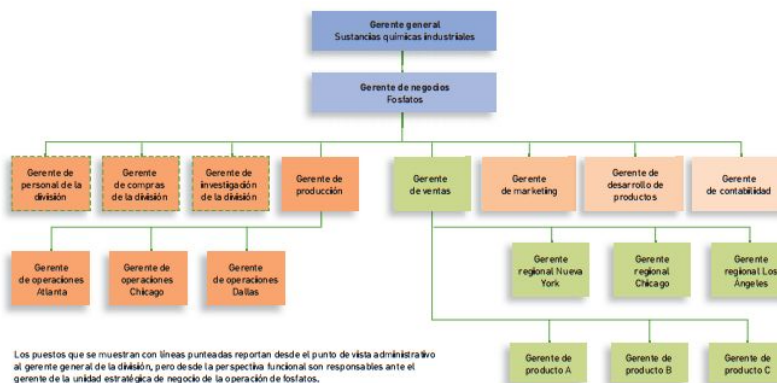
**Unidades estratégicas de negocio:** [modalidad organizacional synonym, other term] Empresas bien diferenciadas y establecidas como unidades en una compañía más grande para asegurar que ciertos productos o líneas de productos se promuevan y administren como si cada uno fuese una empresa independiente.

Uno de los primeros usuarios de este dispositivo fue General Electric, pues quería asegurar que cada producto o línea de productos de los cientos que ofrecía recibiera la misma atención que si fuese desarrollado, producido y comercializado por una compañía independiente.

Criterios para considerarse unidad estratégica de negocio [solo estos ejemplos menciona el libro, puede ser relevante]:

- tener su propia misión.
- tener grupos de competidores definidos.
- preparar sus propios planes.
- administrar sus propios recursos en áreas clave, y tener un tamaño apropiado: ni demasiado grande ni demasiado pequeño.

Obviamente el principal beneficio de utilizar una organización de este tipo es asegurarse de que el producto no se “perderá” entre otros.



### Problemas potenciales de las unidades estratégicas de negocio

“C. K. Prahalad y Gary Hamel, profesores de administración estratégica, sugieren que las compañías deberían invertir en sus competencias centrales y cuidarse de la tiranía de las unidades estratégicas de negocio.” [le están tirando mierda a la unidad estratégica de negocio]. Enfoque de negocio central: Aprendizaje colectivo de una organización, en especial su capacidad para coordinar las distintas habilidades de producción e integrarlas en flujos de tecnología.

[Para entender esto mejor con el ejemplo que da la lectura] por ejemplo, para el fabricante de autos Honda los motores son su producto central hacia el cual orientan sus habilidades de diseño y desarrollo, y cuyo resultado son productos finales como autos y motocicletas: si la división motocicletas recibiera recursos para su desarrollo, no podría compartir esta tecnología con la división autos. La asignación de recursos a una unidad estratégica de negocio individual puede conducir a la baja inversión en el enfoque de negocio central (los motores) que benefician a toda la organización o puede que los gerentes de algunas unidades estratégicas no estén dispuestos a compartir personal talentoso y lo oculten en lugar de compartirlo con otras.

### Estructuras organizacionales para el ambiente global

[Esto de hecho todo es importante] Las estructuras organizacionales difieren en mayor grado en el caso de las empresas que operan en el ambiente global. El tipo de estructura depende de una variedad de factores, como el grado de orientación y compromiso internacional. Una compañía puede internacionalizar su operación con sólo crear un departamento internacional en sus oficinas centrales, encabezado por un gerente de exportación; conforme la compañía extienda sus operaciones hacia el extranjero podrá establecer subsidiarias y, más tarde, divisiones internacionales en varios países, que reportan al gerente a cargo de la operación mundial en la casa matriz, o quizá al director ejecutivo; conforme sigan creciendo las operaciones internacionales, varios países podrán agruparse en regiones como África, Asia, Europa y América del Sur; más aún, la división europea (o cualquier otra)

puede dividirse en grupos de países, como los de la Unión Europea, los no pertenecientes a ella y los de Europa oriental.

Las compañías también pueden elegir otras formas de departamentalización además del modelo geográfico [no necesariamente tiene que seguir el de por territorio]

-----  
**La organización virtual:** Concepto un tanto vago que designa a un grupo de empresas o personas independientes vinculadas, casi siempre, mediante tecnologías de la información.

Su objetivo es tener acceso al enfoque central de negocio de otra empresa, lograr flexibilidad, reducir riesgos o responder con rapidez a las necesidades del mercado.

Las organizaciones virtuales pueden no tener un organigrama ni un edificio de oficinas generales, la biblioteca moderna puede no ser un edificio con muchos anaqueles, de hecho quizá nunca requieran las visitas a biblioteca: sólo se necesita una base de datos, una computadora, un módem y una clave de acceso. [la lectura pone el ejemplo de una U en Inglaterra que es una U en línea].

“Es evidente que hay muchas preguntas sin respuesta sobre la organización virtual.” [lo explicó como la mierda pero dice que it's ok].

-----  
**La organización sin fronteras [esto es como inclusion diversity de hoy en día]**

Jack Welch, antiguo director ejecutivo de General Electric, estableció su visión de la empresa como una compañía sin fronteras, con lo que se refería a un “ambiente abierto no provincial, dispuesto a buscar y compartir nuevas ideas, sin importar su origen”. El propósito de esta iniciativa fue remover las barreras entre los diversos departamentos y las operaciones domésticas e internacionales. Para recompensar a las personas por adoptar el modelo de integración se otorgaron bonos a quienes no sólo generaban nuevas ideas, sino que además las compartían con otros.

-----  
**Elección de modelo de departamentalización**

[el gerente debe usar su lógica y analizar cuál es la mejor departamentalización para la empresa tomando en cuenta todo lo que implica]. No existe un modelo único de departamentalización aplicable a todas las organizaciones y todas las situaciones

-----  
**La meta: alcanzar objetivos**

La departamentalización no es un fin en sí, sino sólo un método para asignar actividades y facilitar el cumplimiento de objetivos, y cómo cada método tiene sus ventajas y desventajas, el proceso de selección supone la consideración de las ventajas relativas de cada modelo en cada nivel de la estructura de la organización. En todos los casos el principal problema se relaciona con el tipo de ambiente organizacional que el gerente quiere diseñar y la situación a la que se

enfrenta. El análisis anterior sobre los métodos alternativos de departamentalización muestra que cada uno genera ciertas ganancias y supone ciertos costos. [pretty straight forward].

-----  
**Combinación de los tipos de departamentalización:** [compañías pueden aplicar combinadamente las departamentalizaciones básicamente, según se necesite. Da ejemplos por si quieren revisar, pg 231]