

TEMA 1 - TRANSFORMACIÓN DIGITAL

¿Impulsores

- Metatendencias: cambio de cultura, globalización económica.
- Tendencias tecnológicas: móviles, big data, IOT.

BLOQUES TD:

- Cloud
- Remote workface
- Customer experience
- Digital selling

Transformación digital: Proceso que usan tecnologías digitales para crear nuevos procesos comerciales o modificar los ya existentes para cumplir con los requisitos que cambian en el mercado.

¡¡Es la reinención de los mercados!!

TEMA 2 - EL ENTORNO DE LA EMPRESA

Ambiente interno y externo.

EBITDA: Resultado de la explotación antes de resultados financieros, amortizaciones, depreciaciones e impuestos.

ROÍ: Retorno de la inversión, mide la rentabilidad de un proyecto.

(%) = (Ganancia de inversión - coste de inversión)/coste de inversión.

Entorno empresarial: Es la suma de todas las cosas que influyen en la existencia de la empresa tanto interna como externa.

Fuerzas específicas: afectan a la empresa en su trabajo diario.

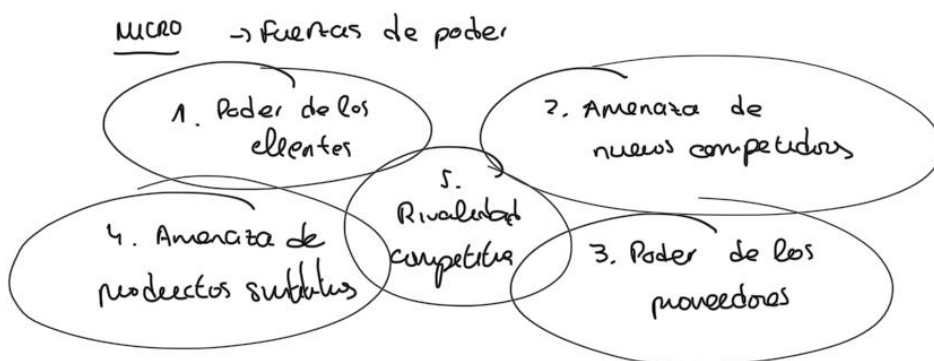
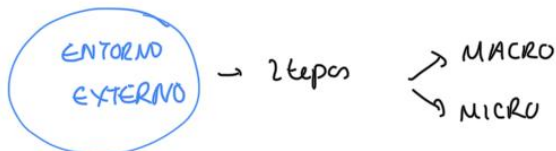
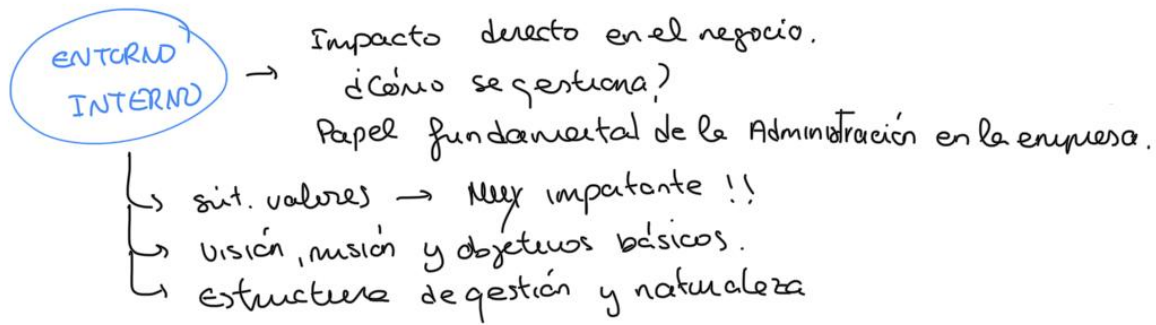
(Caída de ventas y márgenes en España, asuntos legales)

Fuerzas generales: Impactan a todas las compañías pero de forma indirecta.

(Cambios competitivos, de moneda, falta de estrategia digital)

Naturaleza dinámica; cambios frecuentes y con mucha velocidad.

Incertidumbre: entorno siempre incierto, predecir los cambios es complicado



MACRO → Pestel → la empresa debe saber adaptarse.

(lo de micro también es porter, las 5 fuerzas de porter).



Para hacer un análisis PESTEL, debemos analizar todos estos factores.

TEMA 3 - EL EMPRENDEDOR Y LA PUESTA EN MARCHA

Competencias básicas:

- Definir objetivos



- Flexibilidad y adaptación → Habilidades cognito-emocionales, los seres vivos se adaptan mejor al cambio mediante la cooperación entre los individuos.
Seres humanos: alta capacidad de cooperación, de proporcionar cuidados a sus miembros más débiles.
- Gestión con valores. → Alinear los valores de nuestra empresa con los valores de la sociedad.

Aspectos que ayudan → entorno colaborativo, innovación, buena autoestima, desarrollo de competencias y habilidades, flexibilidad ...etc.

Aspectos que dificultan → entorno desconocido, poco colaborativos, miedo al fracaso...etc. Fuentes de financiación pueden ser:

- Internas → de la propia actividad de la empresa
- Externas → Business Angels, Amigos, Bancos...

Business Angels → alguien con mucho dinero que lo invierte directamente en un negocio no cotizado con el que no tiene relación familiar y pasa a ser un asesor o miembro de la directiva, toma parte activa en el desarrollo del negocio:

- Empresariales → directivos prejubilados o jubilados que se implican en la actividad de la empresa → inversión 50-150k
- Trabajadores → directivos que quieren seguir trabajando. Inversión 50-90k

- Consultores → directivos que siguen con su actividad, pero quieren transmitir el conocimiento a emprendedores. No suelen aportar capital, se basan en know how y contactos
- Financieros → aportan valor a la empresa, pero no se implican en su gestión mucho. Buscan futura rentabilidad. Inversión 150-300k (**rango de inversión**)

Además de financiación, el emprendedor busca asesoramiento

Crowdfunding → financiación de un proyecto o una empresa por personas en lugar de entidades (bancos)

- Los inversores no suelen ser pros como los Business Angels
- Pueden tener recompensa monetaria o no
- Usan internet
- Regla 30-90-100 → si en 30 días se consigue 90% de la inversión tiene 100% de éxito.

PREGUNTAS!!!!

¿Qué busca un inversor? Entender tu proyecto.

¿Qué busca el emprendedor además de financiación? Asesoramiento.

¿Qué es el blockchain en el ámbito financiero y tecnológico? Una red descentralizada de registro de transacciones.

¿Que es un robo-advisor? Un algoritmo que recomienda inversiones en base a la información del mercado.

Diferencias entre un business angel empresarial y uno trabajador: El primero está en activo, prejubilado o jubilado, mientras que el segundo ha decidido dar un giro a su carrera profesional o ha pasado por un proceso de prejubilación pero todavía quiere trabajar y aportar valor a la empresa.

TEMA 4 - NEGOCIO Y MERCADO ANTES DE LA DISRUPCIÓN DIGITAL

La TD de los negocios da lugar a cambios culturales y tecnológicos. Es el uso de la tecnología para mejorar radicalmente los resultados de una empresa y evitar que ésta desaparezca.

Elementos necesarios para un TD:

- Formación Global y específica → Trabajadores puedan adaptarse
- Reorganización de la estructura laboral → nuevas funciones y puestos
- Incorporar nuevos perfiles → acorde con necesidades

Beneficios TD:

- Modernizar infraestructura
- Mayor agilidad y resistencia a la disrupción
- Mejor productividad y exp al cliente.
- Limita error humano y reduce costes

ONTSI (informe tecnologías digitales de la empresa):

- La TD aumenta, pero desigualmente. Hay empresas más digitalizadas que otras.
- IA → ESP pocas empresas lo usan. (por poco conocimiento)
- BD → lo usan más empresas grandes (**permite centrarse en el cliente y cambiar el rumbo de la empresa**)
- IoT → La que más ha crecido y en muchos sectores (salud, transporte, energías, agricultura...)

CRM: Customer relationship management. Es el intercambio de datos con proveedores y clientes.

Nube, cloud computing: modelo de entrega de servicios de tecnología de la información mediante internet.

Principales desafíos a los que nos enfrentamos al realizar un proceso de

transformación digital: Falta de habilidades y talentos digitales en la empresa.

Blockchain: tecnología de registro distribuido que permite la transferencia segura de datos.

TD democrática: implementación de tecnologías digitales en una sociedad de manera justa, equitativa y accesible para todos los miembros de la sociedad.

TD hace posible en los negocios cambios culturales y tecnológicos, permite la adaptación constante al entorno que cambia continuamente.

Cuota de mercado: es el porcentaje de las ventas totales de un producto o servicio en un periodo de tiempo determinado.

¿Objetivo ONTSI? Fomentar el desarrollo y la innovación en el ámbito de las TIC.

Un caso de uso, define una secuencia de acciones que da lugar a un resultado de valor observable, responde un problema o mejora de alguna manera, aporta big data a la implantación de una empresa y puede ser de 3 tipos.

Interrupción digital: adaptación a los cambios tecnológicos en el mercado, afecta al mercado en el sentido de que crea nuevas oportunidades de negocio y ha transformado la forma de hacer negocio.

Comercio electrónico: la venta de productos y servicios mediante internet.

TEMA 5 - INTRODUCCIÓN A LA ESTRATEGIA

Estrategia □ Forma de vincular a la empresa con su entorno. Para que haya estrategia debe haber otras empresas o agentes que compitan por los recursos, clientes y el éxito de sus propias estrategias. Tipos de entornos:

Leyes que han ayudado a la TD:

- Moore: Procesamiento
- Butter: Comunicación
- Kryder: Almacenamiento

Las empresas ahora aplican la estructura de pilas. Esto produce que los nuevos actores puedan afectar solo a una parte de la cadena de valor de la empresa y no a toda

Ciclo de vida competitivo → conjunto común de patrones que entenderlos será importante para entender el impacto de la TD en un sector

¿Por qué pueden fallar las empresas dominantes a la disrupción?

- Falta innovación
- No adaptación
- No quieren cambiar

¿Por qué pueden triunfar las empresas dominantes a la disrupción?

- Porque si tienen todo lo anterior

La empresa que sobreviva es porque se centra en el cliente, ha digitalizado y automatizado los procesos manuales, saber cómo maximizar resultados y formar al equipo en una cultura ágil y adaptativa a los cambios.

TEMA 6

La disrupción del mercado es buena

La **disrupción** puede ser **radical**, un cambio casi de industria

- cámaras – desde cinta química a industria electrónica

La **disrupción** puede ser **arquitectónica**

- SonyWalkman – el cambio del propuesta de valor y forma de usar

La **disrupción** del **modelo** de negocio

- AirBnB, Car2go, Wikipedia etc

5 dominios clave para entender el impacto de la TD

- Datos
- innovación
- Competencia
- Valor
- Clientes

4 impulsores que promueven las economías digitales:

- Externalidades de las redes
- Mercados de un solo ganador
- Tecnologías de plataforma
- Capacidades complementarias

Fases de curva S

- Annealing (optimización) □ mercado empieza a votar para la tecnología ganadora
- Shakeout (turbulencia) □ el modelo dominante domina y competidores caen
- Disruption □ innovación continua

El innovador no tiene nada asegurado

Campo de actividad, variables para definirlo; ámbito y diferenciación entre segmentos estratégicos.

Diversificación de actividades:

- Limitada
- Encadenada

Principales estrategias de desarrollo:

- Consolidación
- Expansión
- Diversificación relacionada y no relacionada
- Integración vertical:
 - Hacia atrás
 - Hacia adelante
- Reestructuración

TEMA 7 - ESTRUCTURAS CORPORATIVAS Y DE PROPIEDAD PARA EMPRESAS DE START - UPS Y MADURAS

¿Qué empresa es la que va a sobrevivir? → Aquella centrada en el cliente, la que mediante la innovación es capaz de adaptarse y preverse a los cambios que se produzcan.

Relación entre Estrategia y estructura según Alfred Chadler

Una buena estructura y estrategia no asegura el éxito.

A medida que va avanzando el tiempo, se necesitan tipos de estructura y estrategias diferentes.

1. **Siempre la estructura sigue a la estrategia:** Cuando las empresas cambian su estrategia para ser más eficientes, pueden surgir nuevos problemas administrativos que afectan los resultados. Para solucionarlo, la empresa debe adaptar su estructura organizativa a la nueva estrategia.
2. **El modelo de relación a lo largo del tiempo es predecible:** A mayor diversificación (de producto y geográfica), se necesitan más diversidad de estructuras para afrontarlo.
3. **Cuando una empresa cambia su estrategia, la estructura organizativa adecuada no surge de inmediato.** Solo se hace evidente la necesidad de cambios cuando aparecen ineficiencias que indican una falta de alineación entre la estrategia y la estructura

Limitaciones

Cuando se cambia de estrategia, no siempre se mejora el resultado cuando se modifica la estructura.

Factores que condicionan la elección de la estructura:

- Adoptar diferentes soluciones estructurales.
- Deciden todo en función de las condiciones competitivas del entorno.
- Tecnología usada...

Diseño de la estructura organizativa primaria

Cuando una empresa tiene una estrategia corporativa compleja y diversificada que incluye una variedad de objetivos estratégicos, especialmente si la empresa está diversificada y/o internacionalizada, es conveniente dividir la actividad de la empresa en unidades organizativas más simples y manejables. Esto se debe a que es más fácil manejar y controlar unidades organizativas más pequeñas y homogéneas en lugar de tratar de controlar toda la complejidad de la estrategia corporativa de la empresa en su conjunto.

Criterios habituales de la división del trabajo → 2 categorías:

1. Por propósito
2. Por procedimiento

Elegir el criterio adecuado para definir la estructura principal de una empresa es una decisión muy importante.

Para hacerlo, es necesario

- identificar las dimensiones clave; como los productos, mercados y clientes.
- determinar en qué dimensiones hay una mayor diversidad o heterogeneidad en cuanto a las variables estratégicas relevantes o formas de competir.

Es importante entender qué áreas de la empresa tienen diferentes necesidades y requisitos para la estructura organizativa.

Tipos de estructura → (propósito) divisional, matricial, (procedimiento) simple y funcional.

Simple:

- No se aplica ningún criterio de diferenciación
- Escasa formalización.
- Hay poca especialización de tareas
- Poder centralizado, supervisión directa.
- Estructura útil para empresas especializadas o pequeñas empresas.

Funcional:

- Especialización de las actividades → mejoras técnicas y eficiencia.
- Centralización de decisiones, coordinación jerárquica.
- Independencia de funciones, problemas de coordinación.
- Riesgos de crear departamentos estancos.
- Adecuada para empresas cuya actividad se centra en un producto o en varios muy relacionados.

Divisional:

- Agrupación de unidades por criterios de propósito.
- Estructura formada por unidades autónomas (divisiones, unidades de negocio).
- Dirección central → se ocupa de los problemas estratégicos, la asignación de recursos y el control.
- Se centran en los objetivos globales gracias a la división de funciones estratégicas y operativas.
- Actúan como “cuasi-empresas” independientes.
- Estructura útil para cuando hay diversidad de productos o mercados.

Matricial:

- Dos líneas de autoridad, que se unen.
- Estructura dinámica, flexible y compleja.
- Combina las ventajas de la funcional y divisional.
- Problemas de control y autoridad.

Condiciones en las que es necesaria la estructura matricial.

- **Cuando hay dos dimensiones importantes con niveles similares de diversidad.**
- **Cuando hay recursos valiosos y escasos en la empresa que no pueden ser asignados exclusivamente a un producto o división.** La organización matricial permite compartir estos recursos de manera eficiente y mantener un control funcional centralizado sobre ellos.
- **Cuando hay mucha incertidumbre en el ambiente, tareas muy complicadas, varios productos y/o mercados diferentes, o una necesidad de mucha colaboración entre los directivos para lograr los objetivos estratégicos, se necesita una organización que pueda manejar mucha información y tomar decisiones rápidas.**

TEMA 8 - GESTIÓN DE PERSONAS

Estrategia y Recursos Humanos

Disponibilidad de recursos y capacidades suficientes para hacer frente a las amenazas y oportunidades del entorno.

Recursos humanos → habilidades, formación y experiencia depende del éxito empresarial

¿Capacidades? → habilidades colectivas desarrolladas dentro de la empresa a partir de las rutinas organizativas.

Aspectos de la dirección de recursos humanos que influyen en el éxito de la implantación estratégica.

1) Atraer capital humano:

- Captación de personal adicional, selección, promoción y socialización.
- Decidir si contratar o formar a los empleados y atraer al mejor talento humano.
- Todo esto depende del compromiso de la empresa con sus empleados y su política de recursos humanos.

2) Desarrollar el capital humano:

- Después de seleccionar al mejor talento, la empresa debe asegurarse de mantener su valor y contribución al éxito de la organización a través de la formación y desarrollo, así como la evaluación del desempeño.
- La formación y el desarrollo mejoran el rendimiento actual y futuro del personal, mientras que la evaluación permite identificar, revisar, evaluar y gestionar su rendimiento.
- El sistema de evaluación puede ser orientado al proceso o a los resultados, y se debe decidir qué peso se da al rendimiento individual, de grupo o corporativo.
- La capacidad de una empresa para adaptarse a los cambios del entorno depende directamente de la capacidad de adaptación de sus empleados.

3) Retener el capital humano:

- ¿Cómo? → política salarial, sistema de incentivos y gestión de las relaciones con los empleados.
- ¿Política salarial? → La política salarial es el conjunto de principios y directrices que establecen la orientación y filosofía de una organización respecto al sistema de retribución de sus empleados.

Pirámide de maslow →



TEMA 10 - METODOLOGÍAS ÁGILES

Factores de contexto de la cultura organizativa:

- Externos → cultura nacional/local, de la industria, de los empleados
- Históricos → fundadores, crisis, referencias organizativas
- Internos → comportamientos directivos, estrategia, política RRHH

Factores que favorecen o dificultan el cambio de cultura:

- Crisis percibida por los miembros
- Cambio dirección y liderazgo
- Etapa del ciclo de vida
- Edad de la organización
- Tamaño de la organización
- Fortaleza de la cultura actual
- Ausencia de subculturas

Etapas en el cambio cultural:

- Análisis cultura → ver factores que le han llevado ahí, identificar valores, evaluar si cumple con la deseada...
- Gestión del cambio cultural → que tiene que hacer la empresa para provocar el cambio. Se puede actuar sobre:
 - Factores históricos
 - Comportamiento de la alta dirección
 - Estructura actual
 - Política RRHH

¡! El cambio cultural es lento, costoso y difícil por la permanencia en la organización de los valores asumidos durante mucho tiempo

METODOLOGÍAS ÁGILES

Uno de los pilares fundamentales de la nueva cultura organizativa. Busca:

- Agilidad → Innovación + Productividad
- Lean → Máx Valor – Mín Recursos

SCRUM

Proceso iterativo e incremental, utilizado para la construcción de productos compuesto por diferentes iteraciones fijas en el tiempo, llamadas sprints.

El objetivo de los sprints es la construcción del producto, que potencialmente se pudiera utilizar por parte de los clientes.

Distintos actores:

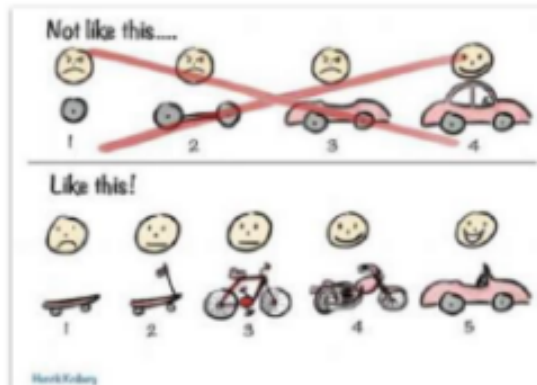
- Interesados /Stakeholders
- Dueño del producto o Product owner
- Equipo de Construcción o Scrum Team
- Scrum Master

Distintos artefactos:

- Pila de producto o Product Backlog
- Pila del sprint o Sprint Backlog

Distintas reuniones:

- Reunión de planificación o Sprint Planning
- Reunión diaria o Daily
- Reunión de revisión o Sprint Review
- Reunión retrospectiva o Sprint Retrospective





Sprint→ 1-4 semanas incremento del producto terminado utilizable


Roles Scrum:


- Cliente→ visión del producto, define objetivos, colabora en resultados
- Facilitador→ experto en Scrum, orienta al equipo y cliente, explicar scrum
- Equipo Construcción→ construir producto, desarrolladores, diseñadores...
- StakeHolders→ futuros usuarios del producto. Puede ser usuario o cliente
- Pila Producto→ requisitos producto, todo q aporte valor
- Pila de Sprint→ compuesto por PilaProducto, nivel de detalle, orden import

Reuniones Scrum:

 SPRINT PLANNING MEETING	OBJETIVO: Planificar la cantidad de trabajo a la que el equipo scrum se compromete a trabajar durante el sprint <ul style="list-style-type: none">• El product owner explica las funcionalidades derivadas del product backlog.• Desglose de tareas técnicas necesarias, para poder establecer la mejor manera de realizarlas y el esfuerzo necesario (estimación)
---	--

<p>OBJETIVO:</p> <p>Reunión diaria, también conocida como daily stand-up, para sincronizar el trabajo diario y establecer un plan para las próximas 24 h</p>	 DAILY SCRUM MEETING
<ul style="list-style-type: none"> • Duración 15-20 min máximo. • Se comenta tareas realizadas el día anterior y lo que se va a realizar en el día de hoy • Se levantan impedimentos, puntos de bloqueo o dependencias 	

<p>OBJETIVO:</p> <p>Reunión al final de cada sprint para revisar el incremento de producto y adaptar el product backlog si fuera necesario</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se realiza junto con Product Owner y Stakeholders • Se comentan los elementos sobre los que se ha trabajado en el sprint y se realiza demo, si aplica. • Fomenta la colaboración y la retroalimentación sobre el producto • Se decide que elementos del backlog son aquellos que optimizan valor para los próximos sprints.
 SPRINT REVIEW MEETING	

<ul style="list-style-type: none"> • Debe acudir todo el equipo scrum • Qué se ha hecho bien y qué se puede mejorar. • Busca la reflexión y posibles acciones de mejora • Ejemplo de elementos a analizar: <ul style="list-style-type: none"> ○ Metodología ○ Entorno/ organización ○ Skills ○ Equipo 	<p>OBJETIVO:</p> <p>Repaso sobre cómo ha estado el equipo scrum y cada una de las personas que lo componen.</p>
	 SPRINT RETROSPECTIVE MEETING

Scrum Poker→ técnica para calcular una estimación basada en el consenso para estimar el esfuerzo

Kanban→ tarjetas visuales. Permiten:

- Ver flujo trabajo
- WIPs, hasta que nos e acabe una no se puede empezar otra tarea
- Cálculo del Lead Time, tiempo desde q se solicita hasta q se termina

Equipo óptimo→ 3-9 personas

¿Cómo influye la participación activa de todos los miembros del equipo?

Consiguiendo la **máxima productividad y eficacia**, el desafío hacia un trabajo con la mayor calidad posible y la satisfacción profesional.

¿Quién tiene más responsabilidad?

En un equipo ágil siempre se busca la colaboración, entendimiento y apoyo entre sus miembros, siendo **el equipo en su conjunto** el responsable del resultado.

¿Cómo se organizan?

Son equipos **auto-organizados donde fluye la comunicación**, con perfiles complementarios y flexibles.

RELOJ ESTRATÉGICO

