

Universidad Autónoma Metropolitana.m4a

{ 0:00 }

¿De acuerdo, entonces hablábamos de 3 tareas de crear la estrategia, que es la misión, misión, objetivos y la estrategia, y después nos pasamos a qué?

¿Eso qué es?

¿Análisis parte del análisis de qué análisis? Pues el análisis de la organización es el análisis de la situación. ¿Cuál es la situación? ¿Dijimos de la organización no? ¿Y ese análisis se divide en cuántos? ¿Que es el externo? Sí, me explico, osea estamos llevando una secuencia en todo caso. ¿De cómo están hay que hacer un análisis de la situación o K cómo se divide? Pues de 2 elementos, no, el macro o general o externo, y el micro, que es el interno. ¿De acuerdo ese análisis competitivo y de la industria, cómo? ¿Cómo lo hacemos?

¿No, ah, utilizamos entonces para tratar de entenderlo de afuera? Atendemos 7 preguntas o contestamos 7 preguntas que fueron pregunta del primer examen, no hasta aquí. Entonces son 7 preguntas que utilizamos para entender lo de afuera, para intentar sí, sí nos sirve foda para entender oportunidades y amenazas, no, pero el foda nos sirve para los 2. ¿Entonces este análisis externo?

{ 2:38 }

Lo analizamos a la luz de 7 preguntas, características dominantes de la industria, porque estamos hablando de lo de afuera de la industria 2. Naturaleza de la competencia y fuerzas y fortalezas del de de la competencia. ¿Quiénes son los conductores del cambio? 3. Cuatro, cuál es la posición que están mis rivales y yo 5. Los movimientos estratégicos que hacen nuestros rivales 6. ¿Cuáles son los factores claves de éxito en esta industria y cómo estamos nosotros este este gran análisis y 7, pues un análisis de las 6:00 preguntas anteriores como para poder decir vale la pena la industria o no vale la pena la industria? ¿Cómo está la situación entonces? ¿Con 7 preguntas analizo el medio ambiente externo, o sea qué qué bueno que no hemos terminado para que me llegue el segundo tema no? ¿Cómo le hacemos, qué más?

¿Qué más?

Cuántas entonces para el análisis externo se plantean 7 preguntas, para el análisis interno se plantean 5 preguntas.

{ 5:00 }

¿O sea, tenemos estrategia, sí cómo funciona, bien o no o mal lo tenemos que ajustar o qué tenemos que hacer? Ciertamente. Entonces la primera pregunta tiene que ver qué tan bien. ¿Está funcionando la estrategia actual de la organización? La que tenemos la segunda tiene que ver con qué el tiene que ver con el 3, tiene que ver con lo que te está diciendo Quetzal.

{ 5:54 }

A la hora de la hora en lo mismo, pues entonces en el 2 estamos viendo así parte de Foda. Yo decía este, las oportunidades y amenazas son dentro del medio ambiente externo y las fortalezas y debilidades son con el interior de la organización. Este análisis interno, es decir. Es decir, entonces hago una comparación entre mis costos y precios contra los de la competencia. ¿Cómo están estos costos míos o cómo está el asunto la que sigue, es decir, en esta cuarta pregunta es, cuál es la fortaleza competitiva de la organización?

{ 6:51 }

¿Cuál es esta fortaleza? ¿Tiene, estamos más fuertes o somos más débiles? ¿Cómo estamos con relación a la competencia? ¿Cuáles son los puntos claves, los puntos estratégicos, los elementos estratégicos que tenemos que considerar? La tecnología, los recursos financieros, las devaluaciones, no sé qué personal hay una serie de elementos y cuáles son esos elementos justamente que tenemos que considerar y que no deben de dejar de fuera las organizaciones. Entonces son estas 5 grandes preguntas.

{ 7:41 }

Las que tenemos que atender, las que tenemos que analizar, las que tenemos que estar pendientes como para poder hacer esta evaluación interna. ¿Si queda Claro y luego qué hablamos, qué sigue? ¿Cómo entonces en lo en lo que sí tiene que ver con lo que me decían por acá, hablar de qué estrategia vamos a adoptar, no? ¿Y se plantean cuántas 5 estrategias? ¿Genéricas competitivas? ¿Cierto entonces a esta propuesta de porter dice que dependiendo del tipo de ventaja que se está buscando, tenemos cuántas estrategias no haber otra vez? Sí, son 5 estrategias genéricas y yo digo.

{ 8:59 }

¿Dependiendo del tipo de ventaja que estamos buscando, cuántas estrategias tenemos que son? Es diferenciación y que bajos costos, entonces dependiendo del tipo de ventaja que estamos buscando. Son diferenciación o bajo costo, dependiendo no son las 2:00 columnas y dependiendo del mercado objetivo cuántas tenemos, no también 2, que son la general o por dicho entonces combinadas tenemos de bajo costo.

{ 9:54 }

General y de bajo costo de dicho y diferenciación general y diferenciación. ¿Por esto nos da cuatro, pero tenemos 5, entonces la quinta cuál es?

¿Cómo es una estrategia de mejor costo? Que es un poco un híbrido que está en medio ahí entre las otras cuatro, y este tipo de estrategia es como que más tibia. Si quieren más conservadora, no en donde no arriesgamos mucho y por lo tanto no ganamos tanto. ¿Por qué?

{ 10:35 }

Porque si utilizamos alguna de las otras, puede que seamos muy arriesgados y que puede ser que los costos sean mayores. Entonces en esta estrategia de mejor costo, en medio de las de las otras cuatro, pues tenemos medios, riesgos, tenemos medios medios, menos elementos ahí complicados para la organización, porque tomamos un

poco de mercado general, otro de nicho, otro de bajos costos como tal. Entonces tenemos estrategias de mejor costo YY son estas 5 las grandes estrategias genéricas de las que podemos hablar de acuerdo, entonces tenemos el marco para la ejecución de la estrategia.

Bueno.

TV, sí, me explico. ¿Entonces, quiénes son los responsables de esto, los administradores?

A la hora de la hora como que es responsabilidad de uno, pero es una responsabilidad compartida de todos, no, no es el o sea, sí el peje es el irresponsable, es el jefe, pero pues también tiene que irlo usted de ayudando, no, nomás el tono no puede. Claro, este es responsable de todos, pero es solo, o sea.

{ 13:42 }

Entonces, ellos son los responsables, los la gente, digamos de más arriba. Los ejecutivos son los responsables de conducir las acciones de la organización para poder alcanzar los objetivos planteados en el plan. No, entonces lo que necesitamos es. Que estos directivos sean capaces de manejar la estrategia y de comunicarla, comunicarla a todos los niveles de una manera clara, precisa, convincente. ¿Para qué? Para que los mismos trabajadores, los de más abajo, compren lo que están haciendo, compren la estrategia y de alguna manera se comprometan con la organización. Haya un.

{ 14:38 }

Compromiso con la organización se comprometen y en la manera que lo están los directivos están promoviendo, están difundiendo, están comunicando. Lo que intentan también es que haya una mayor. ¿Hemos dicho, la creo que la plaza pasada también lo dijimos, una mayor identificación, no dijimos identificación de qué? ¿De qué, pero de qué o de quién? Que los trabajadores se identifiquen con la organización. Entonces lo que queremos es de que en la medida que tus vendas mejor lo que van a hacer y todo con la organización, sus trabajadores lo van a comprar y se van a comprometer y se va a haber una mayor identificación con la organización. Entonces de esa manera vamos a trabajar todos bien en conjunto, no para la organización.

{ 15:39 }

Entonces, necesitamos un buen líder aquí este que sepa delegar también, no que sepa qué tanto, quiénes va a delegar, lo que está haciendo, no para qué. Hay que dar respuestas más o menos rápidas en todo esto, pero no es fácil la cuestión de liderazgo, porque el liderazgo tiene que ver. No necesariamente, pero tiene que ver con la antigüedad que tenga el individuo el líder en la organización. En teoría, entre más antiguos van a tener un mejor conocimiento y pueden de alguna manera tener una mayor identificación, dependiendo de como estén los los objetivos que se estén planteando, si se están cambiando todos o están manteniendo los mismos. Depende de muchas cosas, no depende.

{ 16:36 }

Pero es importante tener un liderazgo, un liderazgo. ¿Y vamos a ver, vamos a ver,

bueno, entonces necesitamos para todo esto? Pues qué necesitamos crear una organización capaz, capaz de. Pues sí, de ejecutar las acciones que nos permitan repasar la estrategia, no o lograr la la estrategia. Entonces necesitamos crear una organización capaz. ¿Y de qué depende quién da más? ¿De qué depende? Es decir, necesitamos dotarla de gente, que exista toda la gente. Nos hace falta un portero, un administrador. O sea, necesitamos ver que esté todo el equipo completo primero.

{ 17:59 }

¿Tenemos que reclutar si nos hace falta o conservar a los que tenemos, si son importantes como tal y si no, pues hay que cambiarlos, no? La primera, la segunda capacidad, es decir, es decir, pues obviamente la yo creo que tiene más relación con la capacitación, no la mejora de sus habilidades y aptitudes dentro de la organización. Sí, crear capacidades que nos den una ventaja competitiva, no, eso es lo que estamos necesitando. Ya tenemos gente. Ahora queremos que esta gente actúe bien, que tenga buenos resultados, que se que que estén trabajando en concordancia, que estén colaborando. Entonces necesitamos crear.

{ 18:37 }

Capacidades para toda la organización y tercero, estructura, es decir, más que nada la estructura organizacional no que hablamos de que tiene que ser algo simple y flexible para obviamente, poder ejecutar de forma correcta las estrategias, no exactamente. Entonces necesitamos depende de las de las organizaciones. ¿A veces están muy burocratizadas, es decir, a veces tienen muchos niveles, no? Y teniendo muchos niveles, se vuelven unos relevantes y son muy lentas, más dinámicas como tal, que puedan responder y poder adaptarse. Necesitamos adaptar una estructura o adoptar una estructura que nos permita justamente lograr el objetivo. Tiene que ver con con con funciones y procesos. ¿Pero también tiene que ver con la pregunta de Daniel, tiene que ver con qué con organizar la cadena de valor, cómo se integra la cadena de valor? Está mi organización y tengo el enfoque que me dijiste.

{ 20:03 }

Bueno, es lo mismo. O lo tengo hacia atrás o hacia arriba. Tengo mi organización y hacia adelante o hacia abajo que tengo entonces bueno, yo lo que tengo que neceser es en mi cadena de valor. ¿Cómo están los de antes de los proveedores? ¿Compro yo materias primas caras, compro chafas o qué está pasando con lo que está antes de mí, con la materia prima? Después, en el análisis interno tiene que ver conmigo, que es todo lo que hemos dicho, que si todo lo que hemos.

{ 20:56 }

Pero no para ahí el asunto. ¿Por qué? Porque el producto no ha llegado al cliente, al cliente final no. Entonces tengo que ver hacia delante cómo están mi cadena de distribución y cómo están mis ventas. Entonces tengo que ver mi organización, mi, el asunto vertical y el asunto horizontal. Pues tiene que ver básicamente con una. Este entonces lo que estamos viendo aquí es cómo está mi mi cadena de valor en ese sentido, si no tengo que reestructurarla a lo mejor cambiando proveedores a la mejor.

{ 21:54 }

Aquí también es importante señalar. ¿Pasando a futuro, cuáles podrían ser las características de las organizaciones del futuro? ¿Qué elementos son importantes considerar en las organizaciones? A como está el asunto y aquí podemos hablar, que tienen que ser más flexibles, más adaptativas, se tienen que adaptar. Por lo tanto tiene que haber menos.

{ 22:49 }

Menos barreras y estamos hablando de un mundo globalizado, no solamente ahí, sino a nivel de la organización misma. ¿Por lo tanto, esto me tiene que esto me lleva forzosamente a hablar de la necesidad de qué de colaboración?

Pero también entonces necesitamos que exista una gran colaboración entre la organización y otras organizaciones, otra característica relacionada con lo mismo, por lo tanto.

{ 23:43 }

Tiene que haber una mayor subcontratación y como característica del futuro, pero de hecho nosotros es el presente. El uso de tecnologías de la información y ahora, por mayor razón de la inteligencia artificial, no, el uso de la de las tecnologías de la información es cada vez más importante. Para realizar las transacciones entre todas las organizaciones. Ahora este cada vez más. Ahí dame tus cuentas y automáticamente se hacen los cambios ahí entre las grandes empresas. ¿Por qué? Porque es una necesidad el estar conectados ya directamente en los procesos productivos y en todo sentido con otra. Pero también hay que utilizar las tecnologías de la información. Hablábamos también de.

{ 25:38 }

No, no, ya de lo anterior ya no lo vi, es que ya.
Las auditorías.

¿Por eso digo, si entendemos cómo está el asunto, hay cada una de estas cuestiones, no, entonces qué es la auditoría? ¿La auditoría es eso, hacer una evaluación de la situación, una auditoría es evaluar, ya llegó el auditor, qué te va a hacer el auditor? ¿A ver, dime tus recursos, dijiste que a ver que ganaste 10 pesos y que y te gastaste 3, a ver cómo está el asunto, dónde están los 10 que ganaste?
TV.

¿Qué más, entonces no me acuerdo?

Ya no lo vimos con ningún detalle. Hay muchos tipos de estrategia. ¿Qué estrategias? Dependiendo del momento hay estrategias. Por ejemplo, hay ofensivas defensivas. Dentro de estas hay estrategias.

{ 28:49 }

De guerrilla, por ejemplo, no también. Y hay estrategias de muchos tipos. No me estoy metiendo a ninguna de esas en particular, ni mucho menos, para no perder más tiempo ni mucho menos. Entonces simple y sencillamente decir, bueno, hay diferentes tipos de estrategia dependiendo de la situación. Entonces, mientras que

una empresa está utilizando una ofensiva, la otra está usando una defensiva.

¿Entonces, hasta dónde que y hasta dónde cuando? Pero para yo poder utilizar una estrategia ofensiva tengo que ver cuáles son mis recursos o cuáles son mis fortalezas, decíamos, y mi fortaleza puede ser una debilidad en un rival. ¿A dónde voy a tocar en mis rivales, en sus debilidades, no, para qué? Para deshacerlos y ahí tengo que ver.

{ 29:47 }

¿Si los voy, a qué? ¿Qué está pasando en Israel? Los los árabes los atacaron. ¿El otro extremo, qué decía? Básicas para tener una buena estrategia.

Bueno o K entonces, en la administración de la organización interna para promover una mejor ejecución de la estrategia se plantean 5 elementos o 5 grandes subtemas si quieren o cuestiones, la primera es la que tú estabas diciendo. Cuatro, hay que vincular el presupuesto a la estrategia. O sea, si necesito más gente tengo que designar, asignar mejor dicho, más presupuesto a la contratación que a comprar máquinas. Sí, me explico, entonces tengo que vincular mis presupuestos con mi estrategia porque no se vale que yo diga necesito contratar gente y por otro lado los presupuestos y compro más máquinas. No hay coherencia por eso. Por eso decimos en este elemento, lo que necesitamos es una vinculación.

{ 31:40 }

Entre el presupuesto o asignar presupuestos a la estrategia, ahorita se está discutiendo en el Congreso, aquí en México el presupuesto para el año que entra, entonces es la sheinbaum la que está metiendo en la mano porque dice, vamos a quitarle dinero a esto y vamos a ir a darle más dinero a esto. Otro es lo que quiere ella para su estrategia. ¿Cuál es la segunda? ¿Cómo? ¿Cómo apoyo todo esto? Creando políticas, procedimientos que apoyen justamente la ejecución de la estrategia. O sea, no, no, no, nada más es darle dinero, sino también tener un aparato por ahí, administrativo, que son las políticas y procedimientos que me van a permitir. La tercera es decir lo que tengo que hacer.

{ 32:37 }

¿Ya sabemos que dentro del benchmarking lo que es es analizar, ver y adoptar las mejores prácticas de la industria para ser yo, mi empresa, una industria mejor, no? Entonces la tercera es instituir las mejores prácticas y compromiso con el mejoramiento continuo, la cuatro instalar sistemas de apoyo, o sea, sistemas que me están. Apoyando en todo esto y aquí hablamos de sistemas, no solamente lo que decíamos de de políticas y procedimientos, sino también la la utilización de los de las tecnologías de la información, no la quinta. Motivar y remunerar a los empleados, o sea, no solamente es tenerlos, sino hay que motivarlos, hay que estarles diciendo que es lo que tiene que hacer y hay que remunerarlos de manera adecuada para que la gente esté con nosotros trabajando. Son los que yo tengo por acá, me faltaba uno, me parece.

{ 33:54 }

Que lo vamos a ver en el tema que sigue, que es en el que yo diga. ¿Entonces el ultimo tema tiene que ver con con qué liderazgo no?

{ 34:54 }

¿Historias, tabú, tradiciones, estándares éticos, patrones de cómo vamos a hacer las cosas, no? Entonces esto lo podemos entender grandemente las narrativas, las tradiciones. Las historias, los estándares éticos de cómo funciona una organización en particular. ¿Y este sería nuestro marco cultural, pues de de y nos preguntábamos de dónde viene esta cultura corporativa? ¿De dónde proviene? Decíamos, de los fundadores de los directivos.

{ 35:46 }

Del ambiente en términos de de cómo estamos, de las políticas de la organización. Entonces todo esto es lo que influye y lo que nos da esencia como para la cultura de la organización. YY bueno, entonces lo que necesitamos es que haya una buena cultura, una cultura que nos apoye en las actividades y. Si la cultura está bien empatada, bien emparejada, bien acoplada con la estrategia, lo más probable es que tengamos buenos resultados para lograr la estrategia. Porque si hay por ahí un divorcio entre cultura y estrategia, lo más probable es de que no tengamos los resultados esperados. Entonces necesitamos que haya una gran cercanía entre la cultura y la estrategia. ¿Por qué? ¿Qué es lo que hace un buen acoplamiento, qué más?

Colaboración, lo acabamos de decir, identificación, no mejores resultados. Entonces, ojalá y la cultura se identificara bien con la con lo que queremos, con la estrategia y una mayor identificación, un mayor acoplamiento entre estos elementos, pues los van a tener.

TV.

¿Cuáles son algunas de las características de la cultura fuerte?

Es una gran cultura que es compartida por la mayoría o todos en la organización por la mayoría, y hay una serie de recompensas visibles para los que siguen esta cultura, no como características de una cultura.

{ 38:57 }

Fuerte entonces lo que cree que es un compromiso profundo con con la misma organización. Y eso es importante tanto en los clientes como como en la gente, no es decir, la gente, la gente se identifica, pues con la cultura y los clientes, porque por ejemplo.

TV.

Con tu organización fuerte y decíamos también en la clase pasada, la importancia de la ética no ética en la cultura ética en los negocios.

Hablamos entonces también de fuertes y hablamos de débiles. ¿Cuáles son las características de las culturas o la cultura débil? No hay una, a diferencia de la anterior, que es una sola. Digamos que permea. Aquí en estas débiles no hay una sola, hay muchas culturas, hay varias. Por lo mismo, entonces son pocos los valores

que se comparten entre todos lados. Existen pocas tradiciones fuertes, poca cohesión entre los departamentos. ¿Por qué? Porque cada departamento tiene sus propios valores o cultura, entonces como que no. Entre ellos no hay mucha. Y yo acabo de decir anteriormente que para poder tener una ventaja competitiva necesitamos que haya una colaboración o cohesión entre los diferentes departamentos. O sea, aquí estamos viendo que hay una gran separación entre ahí y luego sí, debilidad entre empleados y la visión y estrategia de la compañía y que no hay una fuerte identidad de la compañía, por lo tanto, no hay identidad de los trabajadores con la compañía.

{ 41:54 }

Ese es un problema. ¿Cuáles son las culturas adaptativas? Tomar riesgo de experimentación e innovación para satisfacer a los accionistas.

¿Cómo cómo cambiamos la?

¿Cambiar si es que se cambia y que hay que cambiarla gradualmente y cómo la podemos cambiar con acciones sustantivas? Por ejemplo, hablamos de que se podían implementar acciones sustantivas para cambiar la cultura, como establecer nuevos objetivos de desempeño, traer sangre nueva este, agitar la estructura organizacional, cambiar la estructura de recompensa y los estándares y mejores, hacer algunos algunos cambios que nos puedan apoyar, que nos puedan ayudar para poder cambiar.

{ 43:59 }

¿Pues todo el funcionamiento de la cultura, si este vamos a dar en la torre, en esta estructura que tenemos aquí, alguien que es modificaciones en la forma en que premiamos o motivamos a nuestra gente con con este reconocimiento y vamos a cambiar estándares o mejores prácticas, no?

Organización y decíamos y creo que hace rato también lo dijimos, los trabajadores nuevos jóvenes son más fácil que se acoplen a las nuevas estructuras, a los nuevos valores que los viejos.

¿Qué más dijimos?

Es un medio ambiente muy politizado, decíamos, en donde no hay cultura dominante, no, qué más. ¿Qué utilidad al cambio? Hay una este que la gente no quiere cambiar.

¿Por qué le va bien a una y por qué le va mal a otra? Son muchos elementos. Son muchos, hay un mal clima de trabajo, hay un mal clima laboral. ¿Y eso qué implica? A lo mejor hay muchas divisiones. Hay muchos elementos que por ahí están ahí, con con muchos intereses YY la cuestión ahí este pues no funciona. Entonces necesitamos trabajar.

{ 46:46 }

Muchos elementos. ¿Entonces como administradores tenemos mucho trabajo, no? O sea, hay hay mucho que hacer YY poco tiempo, porque hay que dar respuestas rápidas a la problemática que se está presentando, a las situaciones que se presenten por ahí. Entonces necesitamos responder, estar pendientes de muchas

cosas, no nada más de algo.
TV.

--- End of transcript ---