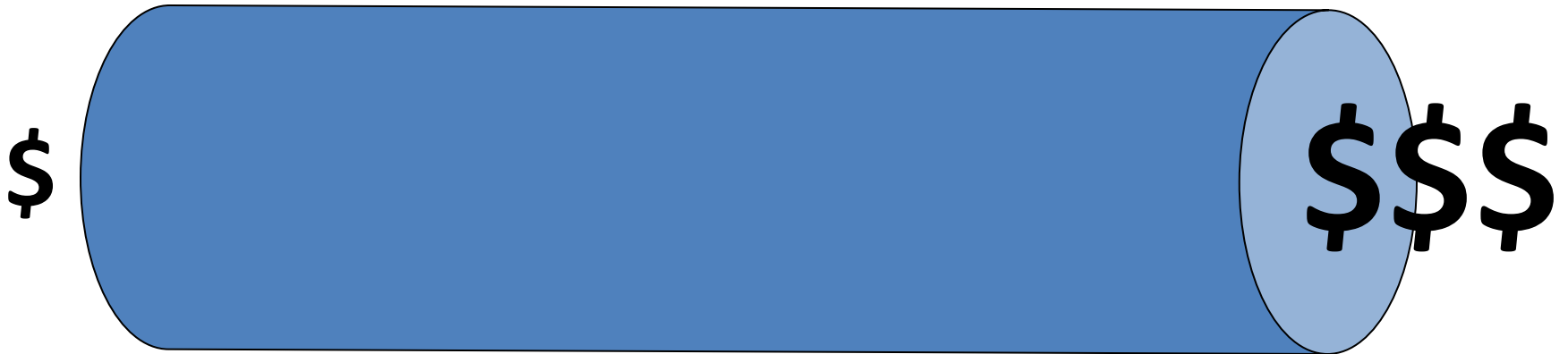


## Una manera de ver la empresa

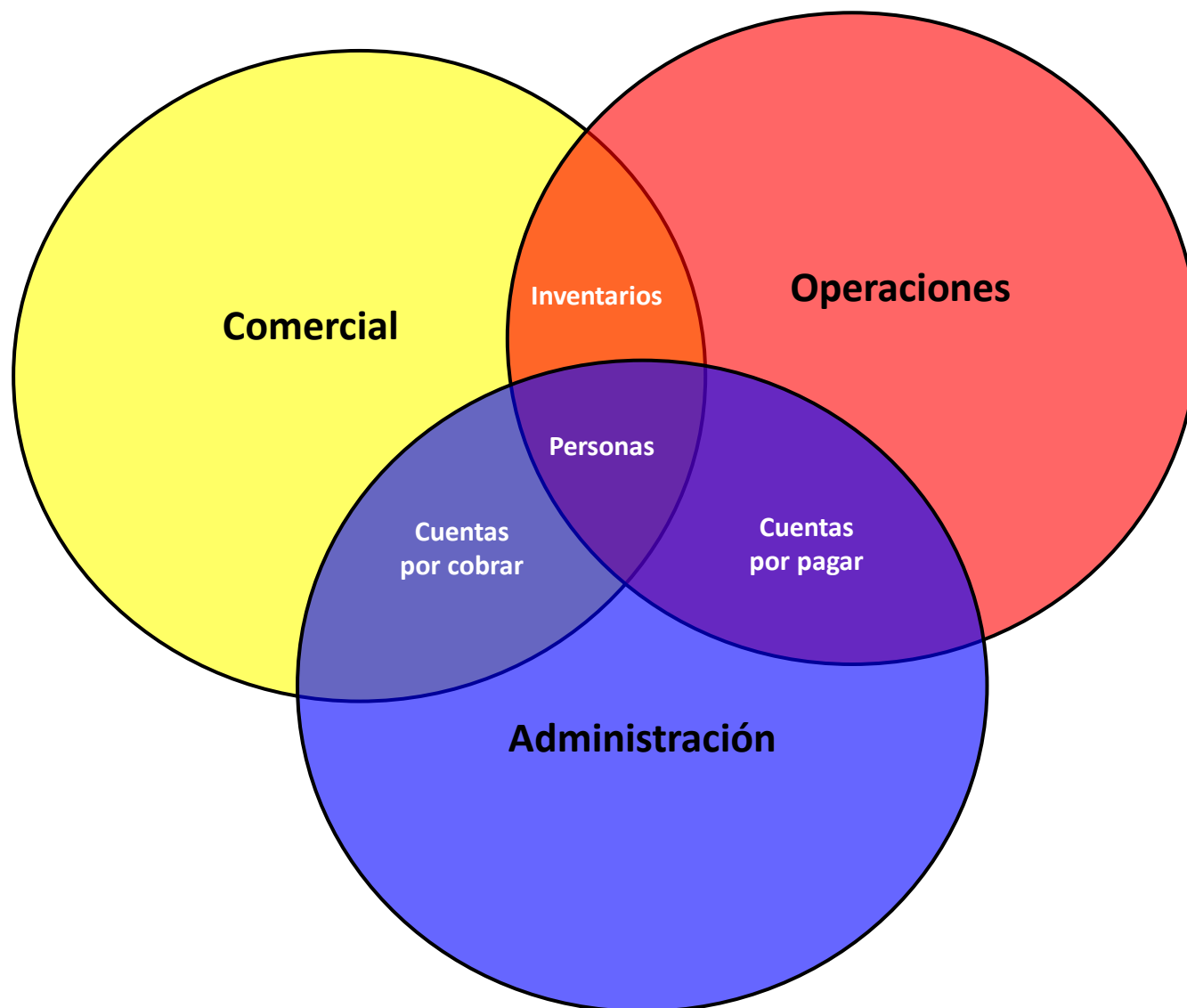


**Flujo de Efectivo** descontando  
pago de impuestos y gastos financieros

o

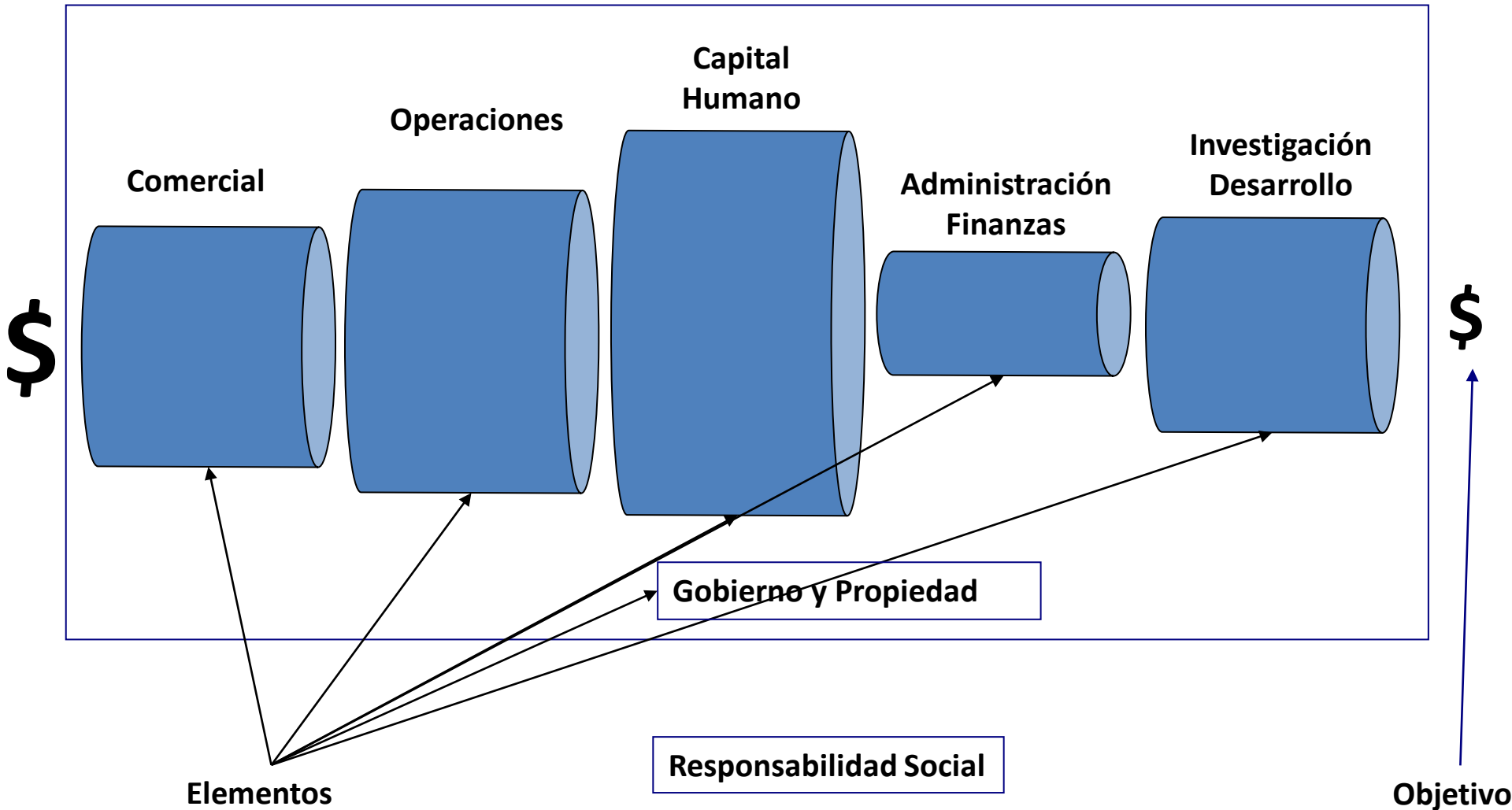
**Utilidad Operativa**

## ¿Qué puntos analizar para analizar el flujo de efectivo?



# Análisis con visión sistémica

Planeación estratégica



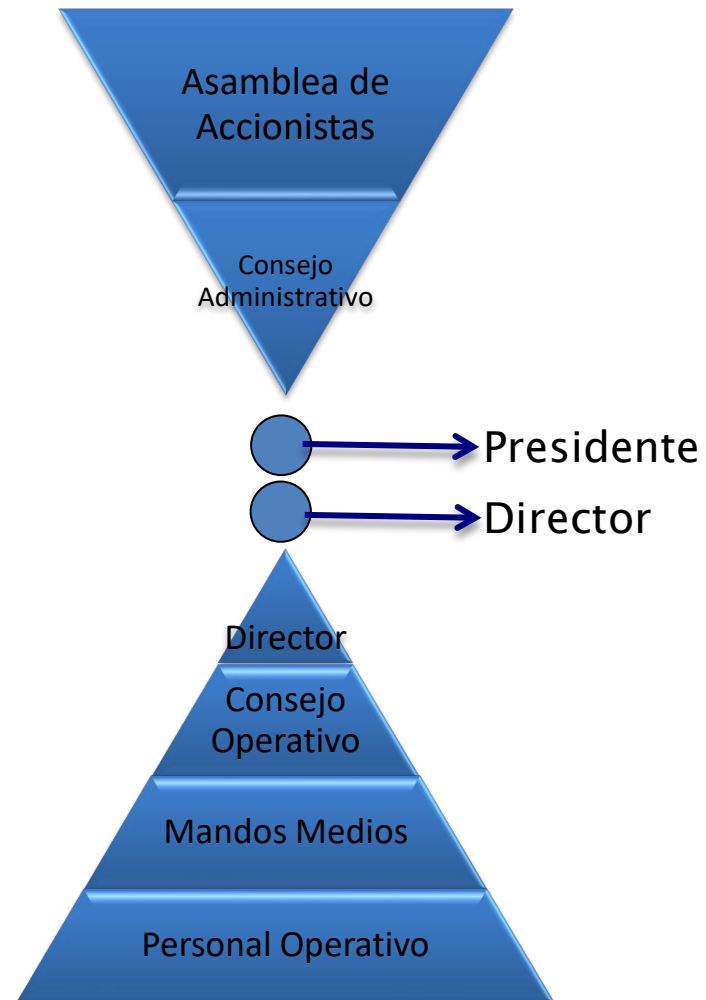
# ¿En qué etapa está tu Empresa?

Conocer la **EMPRESA**, para ayudarla a llegar a la siguiente etapa de madurez y aumentar su **RENTABILIDAD**.



# Estructura de una Empresa Madura

Estructura de Gobierno



Estructura de Operación



# Trabajo Final

¿Cómo escribir  
un caso?



# ¿Cómo escribir un caso?

- Un caso es una foto tomada en un momento del tiempo
- Tiene un objetivo claro
- De una situación empresarial real



# Características

1. El caso presenta un problema o problemas directivo que invita a la resolución y acción
2. Pone en los zapatos del protagonista al analista del caso, y se va envolviendo en el mismo
3. Es tan conciso como sea posible, presentando solamente los hechos esenciales.

Algunos consideran que agregar anexos puede ayudar a interpretar mejor el caso





# ¿Porqué las empresas cooperan?

- Simplemente por el deseo de contribuir a la educación de negocios
- Entienden la necesidad de que tienen las escuelas de negocios de mantenerse actualizadas
- Saben que logran exponerse y mostrarse en escuelas de negocios
- Puede captar nuevo personal
- Finalmente los directivos de las empresas pueden tener un equivalente a la ayuda de un consultor



# ¿Cómo empezar?

1. Definir la situación que se quiere exponer
2. Escoger el sector y empresas
3. Las primeras visitas
  1. Definir los problemas
  2. Identificar a las personas que se va a entrevistar así como otras fuentes de información
  3. Hablar con estas personas acerca del proceso de la elaboración del caso
  4. Explicar los tiempos requeridos
  5. Nombrar a una persona que será el contacto de la compañía



# Tips de tiempos

Antes de describir el proceso, hablaremos de los tiempos:

Actividad	Tiempos
Preparación	1 semana
Entrevistas	2-4 semanas
Borrador	2 semanas
Aprobación	2 semanas
Revisión del caso y finalización	2-4 semanas



# Preparación

El primer paso:

Escoger el tema o temas de los  
que va a tratar el caso



# Preparación

## Temas sugeridos:

- Dirección Comercial
- Dirección de Capital Humano
- Dirección Financiera o Administrativa
- Dirección de Operaciones
- Planeación estratégica
- Liderazgo
- Responsabilidad Social



# Preparación

Posteriormente se debe hacer un plan de entrevistas.

1. Decidir a quienes entrevistar y de que hablar
  - Fundador
  - Directores de áreas
  - Empleados
2. Elaborar una lista de personas a las que se va entrevistar
3. Ayuda mucho tener información previa de la empresa y sector donde se desarrollará el caso, de ser posible información de los fundadores, datos financieros, notas de prensa, competencia, etc.
  - Investigación en página web, revistas empresariales, redes sociales, competencia.



# Preparación

Posteriormente se debe hacer un plan de entrevistas.

4. Lo anterior nos permitirá poder profundizar más en la obtención de la información
5. Discutir el tema del caso con la persona con la cual tiene el contacto, para saber su opinión
6. Desarrollar una guía de entrevistas
  - Cuestionario para entrevista



# Entrevistas

1. En la medida de lo posible, grabar la entrevista para poder repasar cada una de las respuestas dadas
2. De no ser posible tratar de apuntar la mayor cantidad de información
3. Seguramente serán varias entrevistas





# Borrador

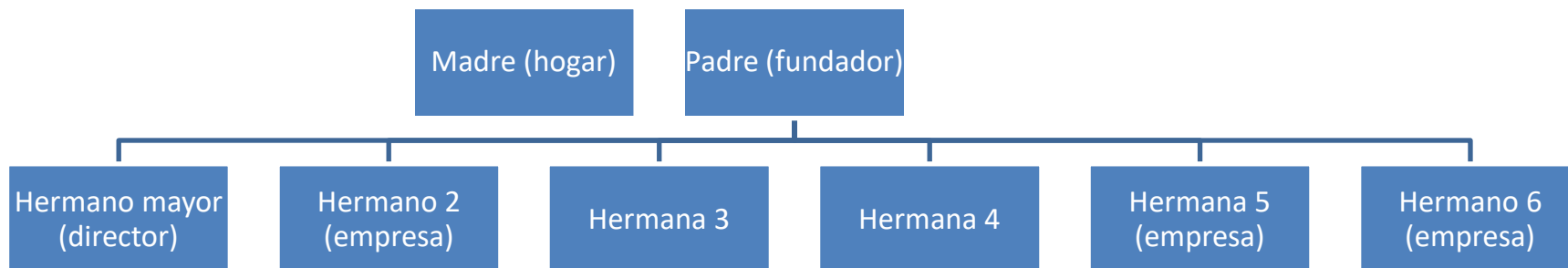
Ya una vez teniendo:

1. El tema seleccionado
2. La mayor información disponible sobre la empresa y su contexto
3. El contenido más importante de las entrevistas
4. Ahora si procedemos a la elaboración del borrador del caso



# Anexos

1. Es información extra que ayuda en el entendimiento del caso
2. Debe ser información útil
3. Pueden ser gráficos o textos





# Elementos que debe contener un caso

- 1) Introducción al tema
- 2) Presentación del problema
- 3) Elementos del contexto
- 4) Cuestionamientos finales a resolver



UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA

# Ejercicio práctico

# Preguntas



# Preguntas

## General

- Cuántos años de experiencia directiva
- Si tuvo un puesto anterior en la misma empresa
- En qué consiste la empresa o departamento
- Cómo está dividida y cuántas personas tiene a su cargo
- Su rol, tareas, funciones

## Comercial

- Qué necesidad satisface la empresa con sus productos o servicios?
- Qué los diferencia de su competencia?
- A qué mercado venden?  
Clientes / segmentación
- Cuál es su estrategia
- Principales competidores
- Cuánto han crecido las ventas desde que él llegó?
- Zonas de distribución
- Cómo hacen publicidad

# Preguntas

## **Capital humano**

- Cómo se estructura la empresa
- Cómo es su reclutamiento
- Cómo es tu proceso de capacitación
- Tienes rotación en la empresa?
- Cantidad de empleados y su composición (becarios, etc.)
- Cómo miden el ambiente de trabajo?
- Cómo son las compensaciones en tu empresa? (prestaciones, bonos, salario emocional, etc)

## Administración / finanzas

- Impuestos?
- Herramientas que utilicen para la toma de decisiones (índices, sistemas, etc.)



# Preguntas

## **Operaciones**

- Cadena de suministro
- Logística
- Producción
- Mano de obra
- Distribución
- Materias primas
- Inventario

## **Responsabilidad Social**

- Sustentabilidad
- Obras sociales
- Compromiso con las comunidades
- Etc.

# Transformación digital

- Sistemas utilizados