

A collection of symbolic objects including a chessboard, medals, a compass, and glasses. The chessboard is in the top left, with several pieces visible. Below it are two medals: one with a red ribbon and a star, and another with a blue ribbon and a star. A compass is in the bottom left. A pair of glasses is in the center. The background is a light-colored, textured surface.

Gestión Empresarial

Sesión 1

Dr. Abel M .Hibert
Universidad Metropolitana de
Monterrey
Agosto-Diciembre 2014



Temario

- Sesión 1: Introducción
- Sesión 2 : Toma de decisiones gerenciales
- Sesión 3: Factores que explican la competitividad de las empresas
- Sesión 4: Organización de las empresas
- Sesión 5 y 6: Fundamentos de Planeación estratégica
- Sesión 7: Examen parcial.
- Sesión 8: Estrategias de internacionalización
- Sesión 9: Creación de valor en un mercado competitivo
- Sesión 10: Creación de nuevas empresas
- Sesión 11: Ética y responsabilidad corporativa
- Sesión 12 y 13: Plan de negocios y Business Canvas
- Sesión 14: Evaluación final

Evaluación

- 30% Examen parcial (11 de octubre)
- 20% tareas y control de lecturas
- 30% Examen final
- 20% Trabajo final (entregarse el último día de clase 29 de noviembre)





Sesión introductoria

- ¿Qué es lo que motiva la creación de una empresa?
- ¿Quiénes forman a las empresas?
- ¿Cuáles son las fuerzas económicas que afectan los negocios?
- ¿Cuál es la interacción de la empresa en la sociedad?
- ¿Qué tipo de empresas existen?
- ¿Por qué unas empresas triunfan y otras fracasan?
- ¿Nos podemos considerar como si fuéramos una empresa?

¿Qué es lo que motiva la creación de una empresa?

- Lo que motiva la creación de las empresas es la intención de una persona o grupos de personas que buscan satisfacer las necesidades de otras personas.



¿Quiénes forman la empresa?





Retos principales de la administración en el nuevo panorama competitivo

- Los retos principales de la administración en el nuevo panorama competitivo
 - Los administradores de hoy deben hacer frente a las fuerzas dinámicas que crean un cambio más grande y más constante que nunca antes
 - Entre las muchas fuerzas que crean una necesidad para que los administradores reconsideren sus enfoques, se destacaron cuatro ondas principales de cambio:
 - Internet
 - La globalización
 - La administración del conocimiento
 - Colaboración a través de las fronteras de la organización



Motores de la ventaja competitiva para la empresa

- Debido a que el negocio es una arena competitiva, necesitamos entregarles valor a los clientes de manera que sean superiores a los de su competidores:
- Los cuatro pilares de la ventaja competitiva son:
 - Innovación
 - Calidad
 - Velocidad
 - Costo



Las cuatro prácticas de efectividad de las empresas

- Innovación
 - Los gerentes deben luchar constantemente para crear rápidamente nuevos bienes y servicios competitivos que los clientes valoren. Esta práctica es clave para mantenerse a la cabeza de los competidores.
- Velocidad
 - La organización debe responder rápidamente a las necesidades del mercado primero con la introducción de los productos nuevos, por la entrega rápida a sus solicitudes.



Las cuatro prácticas de efectividad de las empresas

- Calidad
 - La expectativa de los clientes de un producto o servicio debe cumplirse y superarse. Los gerentes deben garantizar que todo lo que la organización produzca sea atractivo, confiable y carezca de defectos
- Costo
 - Los bienes y servicios deben ser valiosos y deben ofrecerse a precios que el cliente esté dispuesto a pagar. Para alcanzar esta meta, los gerentes deben mantener sus costos bajo control para permitirle a la empresa fijar precios justos que cubran los costos y rindan una utilidad.



Funciones de la administración

- A pesar de los cambios masivos, la administración conserva algunos fundamentos que no desaparecerán:
 - Planeación, que consiste en analizar una situación, determinar las metas a perseguir y decidir con anticipación las acciones necesarias para alcanzarlas
 - Organización, que es ensamblar los recursos que se requieren para terminar el trabajo y agrupar y coordinar a los empleados y a las tareas para lograr el máximo éxito.



Funciones de la administración

- Liderazgo, que consiste en motivar a las personas y en estimular su alto desempeño.
- El control, que es supervisar el progreso de la organización o la unidad de trabajo hacia los objetivos y luego tomar las acciones correctivas
- En el ambiente de negocios de hoy en día, estas funciones, más ampliamente requieren, la creación de valor estratégico, la consolidación de una organización dinámica, la movilización de personas, y el aprendizaje y el cambio

Naturaleza de la administración en distintos niveles organizacionales

- Los administradores estratégicos, de nivel alto son los ejecutivos senior y los responsables de la administración general de la organización.
- Los administradores de nivel medio, tácticos, traducen las metas y planes generales que desarrollaron los administradores estratégicos en objetivos y actividades más específicas.
- Los administradores operativos, o de nivel básico, son los de nivel inferior y quienes supervisan las operaciones.






Habilidades que necesita un administrador eficaz

- Para ejecutar las funciones administrativas de manera exitosa, los administradores necesitan poseer habilidades técnicas, conceptuales y de toma de decisiones, e interpersonales y de comunicación.
 - Una habilidad técnica es la capacidad para desempeñar una tarea especializada que comprende un método o proceso determinado.



Habilidades que necesita un administrador eficaz

- Las habilidades conceptuales y de toma de decisiones ayudan al administrador a reconocer asuntos complejos y dinámicos, a analizar los factores que influyen en tales asuntos o problemas, y a tomar las decisiones correctas.
- Las habilidades interpersonales y de comunicación le permiten interactuar y trabajar bien con el personal.



¿Por qué hay considerarse a uno mismo como una empresa?

- Para tener éxito en su carrera profesional, hay que recordar diversas metas:
 - Ser tanto un especialista como un generalista
 - Ser autosuficiente, pero sin dejar de construir redes de contacto.
 - Manejar activamente su relación con la organización;
 - Mejorar constantemente sus habilidades para poder desempeñarse en las maneras que demande el cambiante ambiente de negocios.

¿Las empresas son
eternas?



100 GM

- **Celebran en todo el mundo**

Por

Jorge Bonilla

(20-Sep-2008).- Fundada en 16 de septiembre de 1908 y con más de 450 millones de vehículos vendidos en su historia, General Motors (GM) celebró su aniversario 100 encaminándose como un líder en innovación y diseño para los próximos 100 años.

- Una transmisión de televisión en vivo unió sus principales instalaciones a nivel mundial, donde Kevin Williams, en el turno de México, presentó el Chevy un millón producido en nuestro País.
- "Estamos particularmente orgullosos por la planta recién inaugurada en San Luis Potosí, donde contamos con los procesos más avanzados de manufactura y una línea flexible capaz de producir diferentes modelos", dijo Kevin Williams.
- Actualmente esta planta es muy importante en la estrategia de crecimiento de GM en Norteamérica, ensamblando únicamente el Chevrolet Aveo, sin embargo también se producirá el nuevo automóvil global conocido como Chevrolet Cruze y variantes de esta plataforma como el Chevrolet Orlando, que será presentado en París en octubre.
- Bob Lutz, vicepresidente de GM, habló de la importancia que ha tomado el diseño en GM junto con la calidad, la ingeniería y el rendimiento de combustible, y que se ha mostrado en productos como el Cadillac CTS, Opel Insignia, Holden Commodore, entre otros. "Nosotros ahora comenzamos con el proceso de diseño, cuando un diseñador logra tener un vehículo cautivador, después pensamos en la forma de construirlo.
- "La importancia de la aerodinámica en un auto como el Volt es muy importante para el rendimiento del auto", agregó.
- Esta celebración terminó con el discurso de Rick Wagoner, presidente de GM a nivel mundial, quien presentó la versión de producción del Chevrolet Volt, un vehículo que puede recorrer 64 kilómetros sin utilizar combustible ni emitir emisiones al medio ambiente. "Desde el encendido electrónico y la transmisión automática, hasta el convertidor catalítico y el sistema OnStar, y una estrategia de un auto para cada persona y bolsillo, GM tiene una larga historia de innovaciones tecnológicas que están presentes en los consumidores alrededor del mundo.
- "El Volt simboliza lo que es GM hoy, la más avanzada tecnología, un gran diseño, y un desarrollo de producto rápido y eficiente, pero es más que eso, el Volt simboliza el compromiso que GM tiene con el futuro, es justo la innovación tecnológica que nuestra industria necesita para responder a los retos energéticos y del medio ambiente", dijo Wagoner. Además del Chevrolet Volt, actualmente GM se encuentra trabajando en otras tecnologías alternativas como celdas de hidrógeno, motores que pueden utilizar varios tipos de combustible e híbridos.

158 años no significan nada

- Cambio 'tectónico' en Wall Street

Por

Christine Harper

- **(17-Sep-2008).**- BLOOMBERG.- Dos de las empresas más emblemáticas de Wall Street, Merrill Lynch & Co. y Lehman Brothers Holdings Inc. están desencadenando la mayor reestructuración del sector financiero desde la Gran Depresión.
- Lehman, con sede en Nueva York y fundada hace 158 años, se declaró en quiebra porque no logró encontrar un comprador. Merrill Lynch, de 94 años de antigüedad y también con sede en Nueva York, será vendida a Bank of America Corp. por US\$50.000 millones en un acuerdo de emergencia al que se llegó el domingo.
- "Las placas tectónicas debajo del sistema financiero mundial están moviéndose, y de todo esto va a surgir un nuevo orden financiero mundial", dijo Peter Kenny, director general de Knight Capital Group Inc., una empresa de intermediación bursátil de Nueva Jersey que maneja transacciones por US\$1 billón al trimestre. "Es un proceso feo y doloroso".
- Los motores que impulsaron un crecimiento récord en el sector financiero en los últimos diez años -- crédito barato y revalorización de las propiedades-- ahora se han invertido. Las empresas que alguna vez florecieron haciendo préstamos hipotecarios y con activos comprados con dinero prestado, se encuentran bajo asedio, lo que favorece a las entidades que dependen menos del apalancamiento y tienen la menor cantidad de activos vinculados a propiedades.
- Las convulsiones en el sector que comenzaron el año pasado ya eliminaron a Bear Stearns Cos., e hicieron necesaria su venta a un precio reducido a JPMorgan Chase & Co. en marzo con el apoyo del Gobierno. Hace una semana, el Departamento del Tesoro de Estados Unidos colocó a las entidades hipotecarias Fannie Mae y Freddie Mac bajo su tutela, garantizando sus instrumentos de deuda al tiempo que prácticamente borró su valor bursátil.
- American International Group Inc., que alguna vez fue la mayor aseguradora del mundo, está intentando reunir efectivo a fin de evitar una rebaja de su calificación crediticia, que podría afectar a sus negocios.
- Los cinco bancos de inversión de Nueva York que dominaban Wall Street han quedado reducidos a dos: Goldman Sachs Group Inc. y Morgan Stanley. Aunque se espera que ambas compañías anuncien una caída en los beneficios del tercer trimestre este año, se han mantenido rentables en 2008, a diferencia de Lehman y Merrill.
- "Tengo a Morgan Stanley y a Goldman Sachs en un alto concepto, así que espero que superen esto", dijo Fotos: marCos issa/BloomBerg news el responsable ejecutivo de Evercore Partners Inc., y ex secretario del Departamento del Tesoro de Estados Unidos, Roger Altman, en una entrevista en CNBC. "No obstante, sobre si la crisis ya terminó, pienso que la respuesta es claramente no".
- Lehman, que a fines de agosto contaba con 25.935 empleados en 61 oficinas en todo el mundo, tenía en febrero un balance total de US\$768.000 millones. Merrill Lynch, con 60.000 empleados, es conocida por sus asesores financieros que llevaron los productos financieros de Wall Street a los inversores generales.
- "Llevo muchos años en Wall Street y nunca he visto un fin de semana como este", dijo Michael Holland, de 64 años, presidente y fundador de Holland & Co. de Nueva York. "Estamos dando marcha atrás a lo que han sido años de tonterías en los mercados financieros, y las tonterías están evaporándose conforme hablamos, desafortunadamente con la caída en el precio de las acciones de varias empresas involucradas".
- Nouriel Roubini, profesor de economía de la Universidad de Nueva York, dijo que el modelo de banca de inversión independiente tiene "fallas fundamentales y que todos los bancos de inversión tendrán que fusionarse con un banco comercial para conseguir una base de depósitos y un mayor acceso a los préstamos de la Reserva Federal.
- El colapso de Lehman elimina una empresa que en febrero de 2007 tenía un valor de mercado de US\$45.500 millones. La venta de Merrill a Bank of America a US\$29 la acción, pese a ser un precio un 70 por ciento más alto que la cotización del viernes de Merrill, se compara con su capitalización de mercado de US\$86.000 millones en enero de 2007

Un vía crucis

- Un vía crucis de 15 meses

Principales eventos en la crisis de crédito de Wall Street desde junio de 2007:

- 14 de junio de 2007: Un fondo de cobertura manejado por Bear Stearns Cos. tiene problemas para vender grandes sumas de valores hipotecarios, agravando la crisis de las hipotecas de alto riesgo. El Promedio Industrial Dow Jones tiene su mejor día del año, cerrando en 13.482,35.

- 24 de julio: Se conoce el alcance de las presiones sobre las hipotecas de Countrywide Financial Corp.

- 28 de octubre: Merrill Lynch, acorralado por el repliegue de las hipotecas de alto riesgo, anuncia el retiro de su presidente ejecutivo Stan O'Neal.

- 4 de noviembre: Charles Prince renuncia como presidente ejecutivo de Citigroup.

- 10 de diciembre: UBS anuncia importantes rebajas contables.

- 8 de enero de 2008: Renuncia el presidente ejecutivo de Bear Stearns, James Cayne.

- 11 de enero: Bank of America acuerda adquirir Countrywide.

- 16 de marzo: Bear Stearns es vendido a J.P. Morgan Chase.

- 15 de abril: "Lo peor del impacto sobre la industria de servicios financieros ha quedado atrás", dice el presidente ejecutivo de Lehman, Richard Fuld, arriba. A pesar de las ganancias récord en 2007, a los inversionistas de Lehman les inquieta la exposición de la firma a las hipotecas.

- 2 de junio: Wachovia Corp. echa a su presidente ejecutivo G. Kennedy Thompson.

- 7 de septiembre: El gobierno de EE.UU. interviene a Fannie Mae y Freddie Mac y reemplaza a sus presidentes ejecutivos.

- 13-14 de septiembre: Lehman lucha por sobrevivir durante un fin de semana de negociaciones. El PIDJ, en 11.421,99, se ubica 15% por debajo de su nivel de 15 meses atrás.

- 21 de septiembre. El Srio del Tesoro de los EUA anuncia un paquete de rescate financiero por 700 bd.



Cambio en el entorno

"Este año ha sido extraordinariamente complicado para los mercados financieros y la economía en general. La crisis económica y financiera desatada en los Estados Unidos se ha extendido a Europa y ya afecta al resto del mundo. Muchos de nuestros mercados más importantes se están contrayendo, y las presiones competitivas han crecido. Como resultado, nuestro desempeño ha estado por debajo del nivel que deberíamos estar produciendo como una de las compañías líderes de nuestra industria.

El deterioro de los mercados ha sido peor de lo que cualquiera hubiera podido anticipar. Esto significa que debemos realizar un esfuerzo extraordinario para ajustar nuestras operaciones a las nuevas condiciones, adelantarnos a los cambios en las necesidades de nuestros clientes, mejorar nuestra oferta de productos y servicios, y asegurar que seamos la compañía más eficiente en cada mercado donde estamos presentes. No hay nada que podamos hacer para mejorar las condiciones económicas o financieras de nuestros mercados. En cambio, sí podemos superar a nuestros competidores al concentrarnos en mejorar las variables sobre las que tenemos control. Seguir operando "como siempre" ya no representa una opción ante los retos que enfrenta nuestra industria.

Para definir con claridad el camino que debemos seguir, hemos decidido realizar un CEMEX PMI global. Vamos a aplicar las mismas herramientas y metodologías que hemos utilizado con tanto éxito para integrar nuevas adquisiciones durante las últimas dos décadas. Sin embargo, esta vez, nuestro objetivo será lograr que nuestra red global sea aún más eficiente, productiva y dinámica.

El PMI debe ser muy ambicioso en los resultados que busca alcanzar. La etapa de análisis se efectuará en octubre, y la aplicación de los planes que se definan iniciará en noviembre. Necesitamos llevar a cabo ajustes significativos en cada área de nuestra compañía y en todos los procesos de nuestro negocio. El PMI se conducirá lo más rápido posible, y les aseguro que las medidas que se tomen serán evaluadas con la máxima objetividad.

Este PMI es determinante para el futuro de CEMEX, y su participación entusiasta y decidida es clave para asegurar que tenga éxito. En el pasado hemos superado muchos retos, y cada vez hemos surgido como una compañía más fuerte y competitiva. Estoy seguro que, con su apoyo, nuevamente lo volveremos a hacer."