



## **PREGRADO**

AUTOR : René Gastelumendi Dargent

TÍTULO : Cuaderno de trabajo

FECHA : Agosto

---

CURSO : DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CÓDIGO : AD155

ÁREA : Administración

CICLO : 2013-02



**. INNOVA**

**Universidad Peruana de Ciencias  
Aplicadas - UPC**

Laureate International Universities

---

**Facultad de Negocios**

**Curso: Dirección de Empresas – AD155**

**Cuaderno de Trabajo**

**2013**

*“El hombre nunca sabe de lo que es  
capaz hasta que lo intenta.”*

*Charles Dickens*

**ÍNDICE****UNIDAD 1. INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN Y LAS ORGANIZACIONES**

Lectura. Significados del “coaching”	1
Tema 1.1. Conceptos de Administración y Organización	
Ejercicio	3
Caso YMCA	4
Tema 1.2. El proceso administrativo	
Ejercicio	5
Tema 1.3. Roles de los Gerentes	
Lectura. Gerencia en tiempos de crisis	7
Caso Bianco	10
Ejercicio de percepción	11
Tema 1.4. Habilidades Administrativas	
Caso Restaurante Cavenecia	14
Caso Truchas Sol y Mar	15
Tema 1.5. Espíritu Emprendedor	
Caso Corporación La Sirena	17

**UNIDAD 2. CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL ENTORNO CORPORATIVO – GLOBALIZACIÓN**

Tema 2.1. Cultura Organizacional	
Caso Wudi la fea	20
Tema 2.2. Entorno Empresarial	
Caso Bambos	23

**UNIDAD 3. LA PLANIFICACIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

Tema 3.1. Toma de Decisiones	
Ejercicio ¿Cuál es su criterio para decidir?	25
Tema 3.2. Administración Estratégica	
Caso Kola Real	29
Caso INFARMASA replantea estrategia	32
Tema 3.3. Control	
Ejercicios	34

**UNIDAD 4. DISEÑOS ORGANIZACIONALES –ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO**

Tema 4.1. Diseño Organizacional	
Caso Roiters Perú	38
Caso Cambios en la firma Amadeus	40
Tema 4.2. Manejo del cambio	
Caso Querpac	41

Lectura. Los colaboradores y el cambio	43
<b>UNIDAD 5. EQUIPOS Y MOTIVACIÓN</b>	
Tema 5.1. Trabajo Grupal	
Ejercicio	45
Caso Montanarini	45
Tema 5.2. Liderazgo Gerencial	
Lectura. El líder que enmarca sus mensajes	48
Tema 5.3. La Motivación	
Ejercicios	52
<b>UNIDAD 6. FUNDAMENTOS DE MARKETING</b>	
Caso Los retos del marketing en Asia	53
Caso La historia del IPOD	54
Ejercicios	56
Tema 6.1. Investigación de Mercado.	
Ejercicio	57
Tema 6.2. Comprensión del Comportamiento del consumidor	
Ejercicio	58
Caso Luisa y las bebidas	58
Tema 6.3. Marketing Objetivo y Segmentación de Mercados	
Caso “Premium, nuevo frente en guerra cervecera”	60
<b>UNIDAD 7. MARKETING MIX: PRODUCTO, PRECIO, PLAZA Y PROMOCIÓN</b>	
Caso. Nintendo lanza su nueva consola “Wii”	62
<b>UNIDAD 8. ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES</b>	
Tema 8.1. Producción de artículos y servicios	
Ejercicio	65
Caso Starbucks	66
Tema 8.2. Administración para la calidad y productividad	
Lectura: Comprendiendo la Gestión Logística	68
Caso San Fernando	69
<b>UNIDAD 9. ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y TECNOLOGÍA DE COMUNICACIÓN</b>	
Ejercicio	71
Tema 9.1. Diseño Organizacional: Nuevas opciones	
Caso “¿Desea patatas fritas con subcontratación?”	72
Tema 9.2. Elementos de un Sistema de Información (SI)	
Ejercicios	74
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	76

## UNIDAD 1. INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN Y LAS ORGANIZACIONES

### Lectura. Los significados del 'coaching' <sup>1</sup>

El 'coaching' es una palabra inglesa muy usada en el entorno empresarial, pero con significados diferentes. Aunque se ha tratado de traducir el término como entrenador, mentor o consejero, aún no han encontrado una buena palabra que explique todo su significado. Para definir qué es 'coaching', primero entendamos qué no es.

Un gerente tiene problemas para delegar el poder y pide a una persona que le haga 'coaching'. Este gerente quiere alguien que lo capacite, que le dé algunos trucos para hacer 'empowerment' (empoderamiento). Está buscando un entrenador más que un 'coach'. El 'coach' no enseña.

Un gerente general busca una persona que le haga 'coaching' a uno de sus gerentes de área que tiene problemas interpersonales. Este gerente es eficaz y productivo, pero crea problemas al clima laboral. El gerente general lo obliga a aceptar un 'coaching', diciéndole que es su última oportunidad. Luego se reúne con el 'coach' para que le arregle el problema. Este proceso no es 'coaching'. El 'coaching' ve lo posible, lo positivo y el enorme potencial de la persona. No es un proceso obligatorio y no garantiza arreglar nada.

Finalmente, un gerente general llama a un 'coach' para que evalúe a uno de sus gerentes. Quiere que el 'coach' le diga si la persona tiene potencial. La evaluación del potencial no es 'coaching'. Un 'coach' tiene un convenio de confidencial con su cliente directo y no puede revelar ninguna información del proceso, a menos que el cliente directo lo solicite.

¿Qué es el 'coaching'? Según la Federación Internacional de Coaching, es un proceso por el cual el 'coach' sirve a un cliente --o 'coachee'-- para ayudarlo a alcanzar su misión en la vida, a vivir una vida personal y profesional sobre la base de sus valores, a ser mejor persona, a superar sus obstáculos y alcanzar sus metas. El 'coach' asume que su cliente tiene un enorme potencial y sabiduría interna para responder a sus interrogantes. El 'coach' no da consejos, no hace consultoría, no evalúa ni juzga a la persona. Solo hace preguntas que ayuden al 'coachee' a reflexionar y encontrar sus

<sup>1</sup> Diario El Comercio del 19 de setiembre del 2008.



### TEMA 1.1. CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Para Robbins y Colter, “La administración es *la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas*”.

Según Idalberto Chiavenato, “La administración es *el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales*”.

Según Griffin y Ebert, “*Administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar recursos financieros, físicos, humanos y de información para lograr metas.*”

La administración, entonces, es el proceso de planificar, dirigir, organizar y controlar el uso eficaz de los recursos financieros, físicos y humanos para el cumplimiento eficiente de los objetivos y metas organizacionales.

Por otro lado, la organización es un conjunto sistemático de personas encaminadas a realizar un propósito específico. Para lo cual, las personas deben tener conocimiento de la actividad y contar con los medios y recursos necesarios.

**Ejercicio.** De acuerdo a los siguientes ejemplos de organización, complete el fin común para los restantes.

EJEMPLOS DE ORGANIZACIÓN	FIN COMÚN
Un ejército	Defender el país
La iglesia católica	Preservar la fe
Un club de fútbol	Competir
La cruz roja	
Una universidad	
Una empresa	
Los bomberos	
Un club de Fans	
Una Municipalidad	

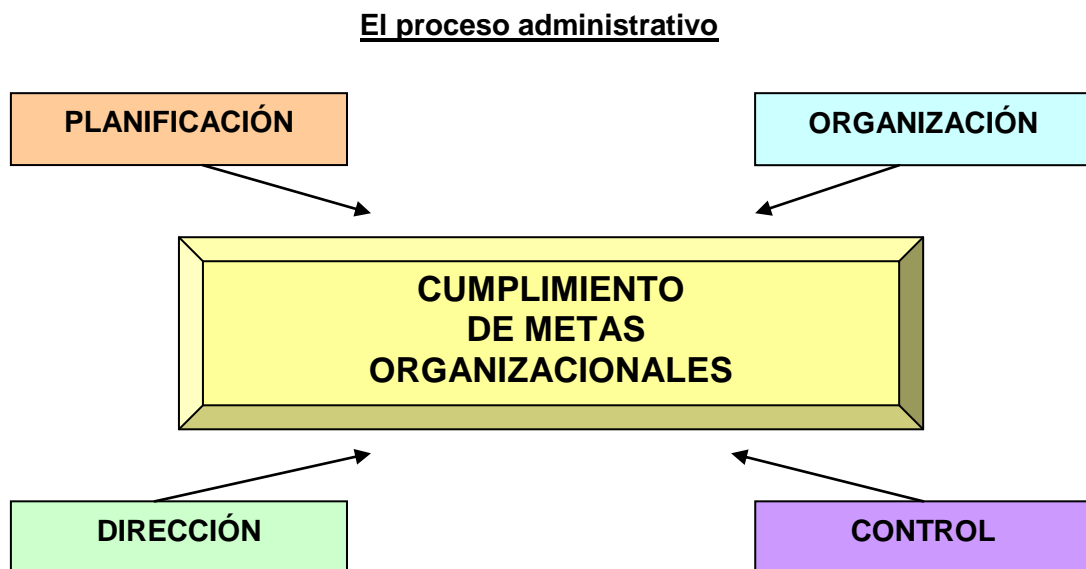




## TEMA 1.2. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Comprende las cuatro funciones administrativas, las cuales son:

- **Planificación:** Es la función que determina qué necesita hacer una organización y la mejor forma de hacerlo.
- **Organización:** Es determinar la mejor forma de arreglar los recursos y actividades de una empresa en una estructura coherente. Es decir, la organización ayuda a poner las cosas en el lugar correspondiente.
- **Dirección:** Es el proceso administrativo por medio del cual, los administradores guían y motivan a los empleados para satisfacer los objetivos de la organización.
- **Control:** Es el monitoreo del desempeño de una empresa para asegurarse de que ésta cumple sus metas; es decir, evaluar si las actividades se están realizando de manera correcta para el logro de las metas organizacionales.



**Ejercicio.** Indique, en cada caso, ¿qué función de la Administración se está llevando a cabo?

"Ya no se contratarán más secretarías porque con la tecnología actual ya no es necesario"	
"Mi asistente está muy distraída y preocupada, conversaré con ella para ver qué ocurre"	

“Cada semana reviso los estados de cuenta en el banco para saber si las cuentas cuadran”	
“Estamos coordinando los pasos a seguir para la implementación del nuevo curso a los estudiantes”	
“Le indico al Gerente de Ventas que organice a su gente por zonas para llegar a todos los distritos”	
“Cada lunes, nos reunimos con los gerentes de diversas áreas para agendar las actividades semanales”	
“La próxima semana se realizará un paseo con los empleados de confraternidad y compartir”	

### TEMA 1.3. ROLES DE LOS GERENTES

#### Lectura. Gerencia en tiempos de crisis <sup>2</sup>

El mundo está pasando por la "tormenta perfecta". La caída de bancos casi como castillos de naipes ha generado una sensación de temor e incertidumbre solo comparable con la depresión económica de 1929. ¿Cómo reaccionarán los gerentes en momentos tan difíciles? A diferencia de otros casos, esta vez parece pertinente repasar lecciones sobre fracasos y errores por parte de directivos y reflexionar sobre ellos.

Paul Carroll y Chunka Mui publicaron en "Harvard Business Review" un estudio sobre los 750 fracasos más impactantes en los últimos 25 años en EE.UU. En la mayoría de estos, los fiascos sucedieron por una estrategia de negocios mal concebida y no por la mala ejecución de ella. Ellos hallaron siete estrategias riesgosas que, siendo tentadoras para soportar tiempos difíciles, terminaron en quiebras o causando grandes perjuicios a la firma.

La primera está referida a la teoría denominada sinergias corporativas, en la que dos o más compañías buscan crecer a través de unir fuerzas por tener aparentes fortalezas complementarias. En muchos casos resulta que el nuevo total no era mayor que la suma de las partes.

La segunda estrategia fallida se refiere a prácticas financieras agresivas. Muchas veces estas prácticas son atractivas porque permiten lograr crecimientos espectaculares al inicio, pero asumen riesgos que generalmente terminan en desprestigio y, claro está, en grandes pérdidas. La reciente crisis de las hipotecas 'subprime' podría haberse evitado si los bancos hubieran revisado la historia de Green Tree, una empresa que inicialmente ganó una fortuna al ofrecer hipotecas a 30 años para adquirir casas rodantes, muy populares en EE.UU.

Claro que estos vehículos, que podían costar US\$50.000, rápidamente se depreciaban y el cliente terminaba siendo dueño de un activo cuyo valor no superaba los US\$25.000, por el que debía cerca de US\$50.000 como principal más intereses. Estando el negocio en auge, pusieron poca atención a la calificación de créditos. La empresa perdió más de US\$3.000 millones y quebró.

---

<sup>2</sup> Diario El comercio del 16 de octubre del 2008.

La tercera estrategia se da cuando la alta gerencia en forma obstinada decide mantener el rumbo de la compañía en una dirección, a pesar de claras evidencias que alertan sobre la necesidad de cambiar.

El cuarto error es creer que será fácil encontrar mercados adyacentes para vender nuevos productos a los clientes que uno ya tiene.

La quinta estrategia fallida es apostarle a tecnologías equivocadas. La sexta y séptima estrategias riesgosas están referidas a caer en la tentación de crecer en mercados fragmentados, comprando compañías agresivamente y realizando consolidaciones aceleradas, sin ser capaz para integrarlas adecuadamente e imprimirles una cultura uniforme.

Los gerentes en tiempos de turbulencia tienen que estar más alertas que nunca, reflexionando sobre si llevarán a sus empresas por caminos que, más temprano que tarde, lamentarán.

Extraído del diario El Comercio del 16 de octubre del 2008

**A partir de la lectura, analice lo siguiente:**

1. Según la clasificación que realizó Henry Mintzberg, ¿qué actividades para cada rol atribuiría para que los gerentes puedan enfrentar el tiempo de crisis?

Roles	Actividades para la situación de crisis
Interpersonales	
Informativos	
Decisiones	

2. ¿Qué entiende Ud. por sinergia corporativa y cuál cree que es la ventaja de llevarla a cabo?

---

### **Tipos de administradores**

➤ Niveles administrativos

Los administradores **principales** son responsables por el desempeño en general y la eficacia de una empresa. Establecen políticas generales, formulan estrategias, aprueba las decisiones significativas y representan a la compañía en tratos con otras empresas y con algunos cuerpos gubernamentales. Los títulos comunes son: gerente general, gerente de finanzas, etc.

Los administradores **de nivel intermedio** se sitúan apenas debajo de la clasificación de los administradores principales, y son responsables de la implementación de estrategias, políticas y decisiones tomadas por los administradores principales. Los títulos comunes son: subgerente de planta, subgerente de operaciones y subgerente de división.

Por último, los administradores **de primera línea**, quienes ostentan títulos de supervisor y líder de grupo. Son los responsables de supervisar el trabajo de los empleados que les reportan.

➤ Áreas de administración

En cualquier compañía grande, los administradores principales, de nivel intermedio y de primera línea trabajan en una diversidad de áreas.

Leer el caso atentamente e identificar a los gerentes, el nivel administrativo al que pertenecen, el área de la empresa a la cual pertenecen y la función principal de cada área de la empresa Bianco SAC.

**Caso Bianco \***

Claudio es el gerente general de la empresa “Bianco SAC”, se encarga de encaminar a la organización al logro de las metas y objetivos, a través de la planeación de estrategias necesarias. Esta organización brinda servicios de asesoría legal-comercial a pequeñas y medianas empresas (pymes). Bianco cuenta con cuatro áreas.



El área de Contabilidad, tiene como gerente a Pedro De la Quintana, quien tiene bajo su mando a 2 subgerentes. Uno se encarga de llevar el sistema contable de la empresa y tiene a su mando 1 practicante contable de la UPC; y el otro se encarga de los servicios de asesoría contable que ofrece Bianco a las mypes, este último trabaja con un asistente contable.

El área de Marketing tiene como encargadas a Fabiola Mathey y Renata De la Puente, quienes asesoran a las mypes en todo lo referido a mercadeo y ventas, estas responden al jefe del área, Jhon Salazar. El gerente del área de Logística es Antonio González y su labor es la de asesorar en temas referidos a operaciones, control de inventarios, distribución, compras entre otros; trabaja junto a su asistente Armando Hintzal.

Y por último, el área legal, que cuenta con 2 abogados especialistas en corporativo, estos abogados se encuentran bajo el mando de Fiorella Santibáñez, jefe del área en cuestión.

Tipo de administradores – nivel	Área de la empresa	Función del área


### Ejercicio de percepción <sup>3</sup>

Instrucciones: Cada uno de los párrafos siguientes presenta una descripción de las características personales que pueden ser o no válidas para usted. En cada afirmación trate de determinar el grado en que esa característica lo describe. Procure ser tan objetivo como sea posible. Califique cada afirmación conforme a la escala siguiente:

7 La afirmación es muy característica de mí.

6 La afirmación es un tanto característica de mí.

5 La afirmación es apenas característica de mí.

4 La afirmación no es aplicable en ningún sentido a mí.

3 La afirmación casi no es característica de mí.

---

<sup>3</sup> Robbins, Administración.

2 La afirmación es poco característica de mí.

1 La afirmación no es característica de mí.

- \_\_\_\_\_ 1. Me ofenden las sugerencias, sostengo mi posición actual y tiendo a rechazar las presiones para cambiar.
- \_\_\_\_\_ 2. Soy ordenado y tiendo a sistematizar las cosas y a las personas.
- \_\_\_\_\_ 3. Soy una persona desorganizada y vivo en un estado de “confusión”.
- \_\_\_\_\_ 4. Hago bien mis tareas diarias, pero me resisto a las evaluaciones. Tiendo a comprometerme tanto en las actividades cotidianas que evito tareas que requieren preparación y planificación.
- \_\_\_\_\_ 5. Tiendo a soñar mucho y con frecuencia se me llama persona de “ideas”, pero se me acusa de haber perdido el sentido de proporción o perspectiva.
- \_\_\_\_\_ 6. Pierdo mucho tiempo y energía en criticar a los partidos políticos, la escuela, el trabajo, otras personas y lo que sea.
- \_\_\_\_\_ 7. Tiendo a preocuparme mucho. Con frecuencia lo hago con respecto a cosas que no han ocurrido o sobre algo que ya ha pasado.
- \_\_\_\_\_ 8. Soy una persona sarcástica, a veces, con personas que están frente a mí y en ocasiones respecto a las que están ausentes.
- \_\_\_\_\_ 9. Suelo molestarme si las cosas no van bien.
- \_\_\_\_\_ 10. Soy una persona morosa, evito tomar decisiones hasta haber consultado a otros y, frecuentemente, ya es demasiado tarde entonces para adoptar la mejor acción.
- \_\_\_\_\_ 11. Soy lo que la gente llamaría una persona “decidida”. Soy eficiente, comprendo las cosas rápidamente y actúo para obtener resultados inmediatos.
- \_\_\_\_\_ 12. Evito involucrarme en los problemas emocionales de otras personas y por lo general logro encontrar una excusa para alejarme de quienes buscan “descargarse” en mí.
- \_\_\_\_\_ 13. Me considero una persona honesta. Hablo con franqueza aun cuando la verdad pueda ser dolorosa para otros.
- \_\_\_\_\_ 14. Soy una persona sensible y con frecuencia tomo las cosas que se dicen de manera muy personal. Suelo “perder los estribos” a la menor provocación.
- \_\_\_\_\_ 15. Me es difícil “alejarme de mis responsabilidades” y dejar el lugar a otros. Una vez que he obtenido una posición destacada, me resulta difícil dejarla.

Cuando haya terminado de llenar la escala, traslade la calificación de cada párrafo al recuadro de retroalimentación.





## TEMA 1.4. HABILIDADES ADMINISTRATIVAS

### Caso Restaurante Cavenecia \*

Andrea Luzuriaga inauguró el Restaurante Cavenecia al ver que la gastronomía fue tomando un espacio muy importante en el ambiente cultural y económico en los últimos tiempos. No sólo es la dueña, sino también la chef principal; su especialidad son los postres pero también se dedica a la preparación de pastas, ya que es este un restaurante italiano. Su equipo tanto de cocina, como de salón (mozos, equipo de limpieza, caja, recepción y bar) trabajan con mucha energía, empatía y son personas calificadas en sus labores. Andrea tiene vasta experiencia, ya que trabajó en los restaurantes más prestigiosos de la ciudad. Al mismo tiempo, su gran personalidad, paciencia y tolerancia, hace que el equipo con el trabaja se sienta motivado y se identifique con la empresa. La comunicación es un aspecto muy importante para ella, y por esto crea un ambiente de confianza entre los empleados. Fuera del restaurante distribuye su tiempo en dictar clases de cocina en una escuela de chefs muy prestigiosa y siempre le queda espacio para sus amistades y familia. No cabe duda que es una gerente con muchas cualidades, y su visión de largo plazo hace que se oriente mucho a la realidad económica y gastronómica en la que se encuentra el país.



Luego de leer el caso, ¿cuándo Andrea demuestra

Habilidades técnicas?	
Habilidades de relaciones humanas?	
Habilidades conceptuales?	

Habilidades de toma de decisiones?	
Habilidades de administración del tiempo?	

### Habilidades para el siglo XXI

Al entrar en el siglo XXI, la mayoría de los expertos señalan la importancia creciente de adquirir habilidades que incluyen la *administración global* y la *tecnología*.

➤ Habilidades de administración global

Los administradores del mañana deben equiparse con las herramientas especiales, técnicas y habilidades necesarias para competir en un ambiente global. Necesitarán entender los mercados extranjeros, las diferencias culturales y los motivos y prácticas de los rivales foráneos. Cuanto más competitivos, mejor.

➤ Habilidades de administración y tecnología

Otro aspecto significativo que enfrentan los administradores del mañana es la tecnología, especialmente en lo que se relaciona con la comunicación.

#### Caso Truchas Sol y Mar \*

Juan Tabori es el propietario de una empresa fabricante de nuggets de trucha. Se inició desde muy joven en el negocio, conoce muy bien las necesidades de los consumidores, el área productiva y la competencia que tiene. Nunca pensó en la idea de expandir la empresa de manera internacional, y hasta hace algunos meses le recomendaron que lo hiciera por la gran demanda de sus productos en el exterior; Juan, a pesar del éxito local que tiene, no sabe nada de los tratados a los que se acogería con determinados países, no sabe ningún idioma, sólo el español y nunca ha estado fuera del Perú. Y, a pesar que cuenta con muy buena tecnología, recursos y el capital necesarios; él siente que el internacionalizarse podría acabar en un rotundo fracaso.



**Luego de leer el caso y el artículo “Las nuevas variables” de la Revista Business, responder lo siguiente:**

1. ¿Por qué surgen nuevas habilidades que un gerente debe tener en cuenta para el manejo de una empresa?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
2. ¿Por qué Juan siente un fracaso ante la idea de internacionalización de la empresa?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
3. ¿Qué habilidades le hacen falta a Juan para que esté acorde a este entorno tan cambiante?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
4. ¿Qué idiomas considera Ud. que un gerente peruano debe aprender y por qué? Basese en el conocimiento de los tratados firmados y alianzas comerciales, entre otros.
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
5. ¿Qué empresas podría destacar que han visto una oportunidad y han invertido en el exterior?

## TEMA 1.5. ESPÍRITU EMPRENDEDOR

### Caso Corporación La Sirena <sup>4</sup>

Gino Gabillo y La Sirena nacieron exactamente hace 72 años. Él jugaba junto a sus hermanos en la trastienda de la ferretería que su padre, Silvio Gabillo, fundó cerca del teatro Marsano, en una villa poco poblada que luego tendría por nombre Surquillo y sería uno de los focos ferreteros más concurridos de Lima. “Crecimos entre los fierros y nos dedicábamos a ayudar a mi papá, todos juntos”, recuerda Gino.



Cuando el patriarca se jubiló, asumió la gerencia el primero de los cinco hijos. Luego le tocó al segundo, Gino. Él y sus hermanos hicieron crecer a La Sirena, contra viento y marea. El viento se llamó Juan Velasco, cuando prohibió las importaciones. La Sirena tuvo que enfrentar a la burocracia para justificar que importaba productos que no se producían en el Perú.

En los años 80 la ferretería del barrio superó a su competencia con la instalación de un sistema computarizado para hacer sus inventarios. Una década después, La Sirena, ya convertida en “la vitrina de los proveedores”, es sorprendida por una marea alta: la incursión del nuevo modelo ferretero de Ace Home Center. “La Sirena tenía experiencia, productos de calidad, un cliente fidelizado pero sentimos el impacto”, comenta Mariela Bouby, gerenta comercial.

A diferencia de otras ferreterías, La Sirena no murió, se hizo más fuerte. Por cinco años buscó un nuevo horizonte y se decidió por dos proyectos distintos: entrar al sector minero y abrir una distribuidora. En el primer caso ganó la licitación para colocar un local de abastecimiento dentro de un centro minero. Ahora tienen ocho locales en distintas zonas mineras. Para el segundo proyecto, se empezó con cuatro vendedores y se logró convencer a los ferreteros de que La Sirena no competía con ellos, sino que era su aliada. “Conocemos el negocio tanto como usted”, era su frase de estrategia. Hasta el momento tiene más de 30 vendedores y 2.200 clientes ferreteros en el Perú.

El legendario local de Surquillo sigue siendo el único punto de venta al público, pero La Sirena ha extendido sus redes. Tiene tres canales de comercialización: un canal de contratos (mineras, etc.), uno corporativo (construcción, servicios, industrias) y una distribuidora ferretera (donde se impulsan nuevas líneas).

La Sirena maduró hasta convertirse en Corporación La Sirena. La empresa ya está en su tercera generación, pero como debe seguir creciendo, el 2008 Gino Gabillo, presidente del directorio, dio un paso al costado para darle entrada a profesionales

<sup>4</sup> Mi Negocio (2009)



## UNIDAD 2: CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL ENTORNO CORPORATIVO – GLOBALIZACIÓN

### TEMA 2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

#### Definición de cultura

Conjunto de valores/expresiones que identifican a un grupo humano.

#### Definición de Cultura Organizacional

Significados compartidos que la organización valora y práctica, representados por normas, valores, actitudes y creencias.

**Ejercicio 1.** Responda, según lo leído en el libro de Griffin y lo expuesto en clase  
¿Cuál es la importancia de establecer una cultura organizacional?

---



---



---



---



---



---

#### Niveles de cultura organizacional

##### Aspectos visibles:

- ✓ Metas
- ✓ Tecnología y estructura
- ✓ Políticas y procedimientos
- ✓ Símbolos y eslóganes
- ✓ Ceremonias

##### Aspectos invisibles:

- ✓ Actitudes
- ✓ Sentimientos
- ✓ Valores y Normas
- ✓ Creencias y convicciones

### Caso Wudi la fea <sup>5</sup>

*Unilever PLC ha recurrido a una nueva versión de "Betty la fea" para ayudar a solucionar su problema de belleza en China.*



Su "Campaña por una Belleza Real", que promociona el jabón Dove al atacar los ideales de belleza femenina inalcanzables en anuncios, se ha ganado los elogios de feministas y grupos publicitarios en Estados Unidos y Europa desde su debut en 2004. Pero en China, la "belleza real" fue un fracaso. Aquí, las mujeres no se muestran tan contrariadas por las imponentes modelos usadas en la mayoría de los anuncios de belleza ni se inclinan a comprar productos promocionados con caras "reales".

Unilever está lanzando una nueva versión de Betty La Fea para aumentar sus ventas en China. En China, "una modelo en un afiche publicitario es algo a lo que las mujeres aspiran y creen que es alcanzable", dice Mike Bryce, gerente de desarrollo para Asia de la marca de productos para la piel Dove, de Unilever.

Con una participación que Euromonitor International estima en menos de 2% de un mercado de US\$1.700 millones para productos de baño dominado por su archirival Procter & Gamble Co., Unilever reformuló su estrategia. El año pasado, llevó a cabo una investigación cualitativa sobre la idea china de la belleza y se centró en el hallazgo de que muchas mujeres creen que pueden alcanzar el nivel de belleza que ven en los anuncios si se aplican a ello.

El resultado es que Unilever descartó los anuncios con "mujeres reales" y apostó por una imaginaria. Lanzó una versión china de "Betty la fea", la telenovela colombiana que se ha adaptado a varios mercados.

En una alianza poco usual, la agencia de compra de espacios publicitarios que trabaja con Unilever, Mindshare, de WPP Group, coordinó un acuerdo para llevar a Betty a la TV china, dándole a Unilever el derecho a anuncios exclusivos y promoción de productos durante el show. El libreto, asimismo, se basa en la reformulación de la campaña para una belleza real para el mercado chino.

Unilever dice que espera que "Wudi la fea", como se llama la serie en China, ayudará a Dove a aumentar sus ventas en las zonas menos ricas del país. Un sondeo realizado

<sup>5</sup> Por Geoffrey A. Fowler - [WSJ Americas](#)



para Unilever por la firma de investigación de mercado Millward Brown, de WPP, halló que al final de la primera temporada de la serie el reconocimiento de la marca Dove había aumentado 44% entre los consumidores a quienes se destinan los productos en general y se había más que triplicado entre los que veían el show.

Unilever dice que los datos sobre cómo el show ha afectado su participación de mercado todavía no están disponibles, pero los despachos domésticos de Crema de Ducha Dove en noviembre —tras el final de la primera temporada de "Wudi la fea"— aumentaron 21% respecto al mismo período del año pasado.

Muchas multinacionales tienen dificultades para conseguir que lo que parecería una idea universal comunique el mensaje correcto en un mundo diverso. Las marcas que están controladas de cerca por sus oficinas centrales son susceptibles de hallar problemas en el extranjero.

En "Wudi la fea", la protagonista Lin Wudi, que trabaja en una agencia publicitaria, aprende a revelar su propia belleza usando productos Dove y trabajando para una campaña imaginaria para la marca. El personal de marketing de la compañía trabajó con los guionistas de la serie para integrar unos 3.300 segundos de la marca Dove en la primera temporada del programa. En un episodio, el actor que interpreta al director de medios de Dove en China explica cómo una campaña publicitaria que Wudi ayudó a crear simboliza la visión de Dove de la belleza.

"Hay tantos tipos de mujeres y tantos tipos de belleza", dice. "Ese es exactamente el mensaje que Dove tratar de transmitir".

### **Preguntas para resolver:**

1. ¿Cuáles son las creencias de las mujeres en China, respecto a la belleza?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
2. ¿Por qué la campaña de Dove "Campaña por una Belleza Real" tuvo un rotundo fracaso en China, a comparación de países europeos y americanos?



## TEMA 2.2. ENTORNO EMPRESARIAL

Todas las empresas, sin importar su tamaño, ubicación o misión, operan dentro de un ambiente externo más grande. Este **ambiente externo** está constituido por todo lo existente fuera de las fronteras de una organización y que pueda afectarla. Por lo tanto, los directores deben tener un entendimiento completo y preciso de su ambiente, y luego han de esforzarse por operar y competir dentro de él. Para esto, se debe conocer entonces las condiciones de dicho ambiente; las más importantes a reconocer se representarán en el siguiente cuadro.



### Adaptación del ambiente cultural (entorno) en la organización

Es entonces, de merecida importancia que una empresa, al iniciarse puesta en marcha, debe, previo a esto, realizar un análisis situacional del país o región al que se dirige. Dicho análisis debe, necesariamente, contar con las condiciones antes mencionadas; esto se realiza para que el éxito aspiracional sea de mayor probabilidad.

#### Caso BEMBOS

La empresa peruana BEMBOS inauguró en el 2006 dos locales en Mumbai, La India, facturó ese mismo año US\$ 20 millones. Ya que la costumbre en La India es de no comer carne de ganado vacuno, esta franquicia peruana incorporó a su menú hamburguesas elaboradas a base de carne de soya, platos a base de pescado y pollo.

**Responder lo siguiente:**

1. ¿Cómo es que BEMBOS planeó ingresar a La India? ¿Se adaptó de alguna forma a esta cultura?
  
2. ¿Qué dimensiones de la cultura puede apreciarse en el caso anterior?

Vegetarian Burger	
Desi Rajama Veggie	Rs. 49 Reg.
Classic Veggie	Rs. 59 Reg.
Hot Veggie Masala	Rs. 65 Reg.
Crunchy Veggie Masala	Rs. 65 Reg.
Tangy Veggie	Rs. 69 Reg.
Argentina Veggie	Rs. 65 Reg.
Mushroom Palak Veggie	Rs. 79 Reg.
American Veggie	Rs. 85 Reg.
Crispy Chicken Burger	
Crispy Chicken Classic	Rs. 65 Reg.
Tangy Crispy Chicken	Rs. 69 Reg.
Hot Crispy Chicken Masala	Rs. 75 Reg.
Italian Crispy Chicken	Rs. 79 Reg.
Tartar Crispy Chicken	Rs. 79 Reg.
Grilled Chicken Breast	
Grilled Chicken Breast	Rs. 105
Hawaian Chicken Breast	Rs. 135
Caesar Chicken Breast	Rs. 135
Grilled Chicken Burger	
Grilled Chicken Burger	Rs. 69 Reg.
Grilled Chicken Masala Curry	Rs. 69 Reg.

Menú de Bembos en La India

**Manifestaciones culturales en diversas partes del mundo.**

Cada cultura es única y posee características atribuibles a su entorno. Ejemplos:

- En cuando al lenguaje corporal:
  - Manos en las caderas= desafío en Indonesia
  - Hacer “No” con la cabeza = SI en Sri Lanka y en Bulgaria
  
- En cuanto al contacto físico:
  - En una cultura oriental tocar a una persona se considera como una invasión a su privacidad, mientras en nuestra cultura se considera un gesto de afecto y amistad.
  - En Rusia los hombres se saludan con un beso. **¿Cómo veríamos eso en el Perú?**
  
- Puntualidad
  - Hay que llegar a tiempo si nos invitan a cenar en Dinamarca o China
  - En nuestro países -latinos en general - el anfitrión se sorprende si uno llega a tiempo

## UNIDAD 3. LA PLANIFICACIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

La importancia de la planificación, es que a través de esta, se decide hoy, lo que se hará en el futuro, analizando el entorno y descubriendo oportunidades.

La planificación implica:

- La definición de las metas de la empresa.
- El establecimiento de la estrategia general para lograr tales metas.
- El desarrollo un conjunto amplio de planes para integrar y coordinar el trabajo de la organización.

Tipos de planes

### **FORMALES.-**

Son de naturaleza escrita, específica y presenta un enfoque de largo plazo. Involucra metas compartidas para la organización.

### **INFORMALES.-**

No están escritos, presentan un enfoque de corto plazo; y son específicos para una unidad de la empresa.

La planificación formal está asociada con mayores utilidades y retorno sobre activos y con resultados financieros positivos y, así mismo, requiere de, por lo menos, 4 años para notar las mejoras: ¡HAY QUE TENER PACIENCIA Y CONFIANZA EN LAS PROPIAS DECISIONES!


### **TEMA 3.1. TOMA DE DECISIONES**

Es la acción de escoger entre dos o más alternativas.

#### **Proceso en la toma de Decisiones**

#### **Ejercicio. ¿Cuál es su criterio para decidir?**

Para cada proceso identificar ejemplos, según el problema planteado: “Elección de Miss Administración y Finanzas”

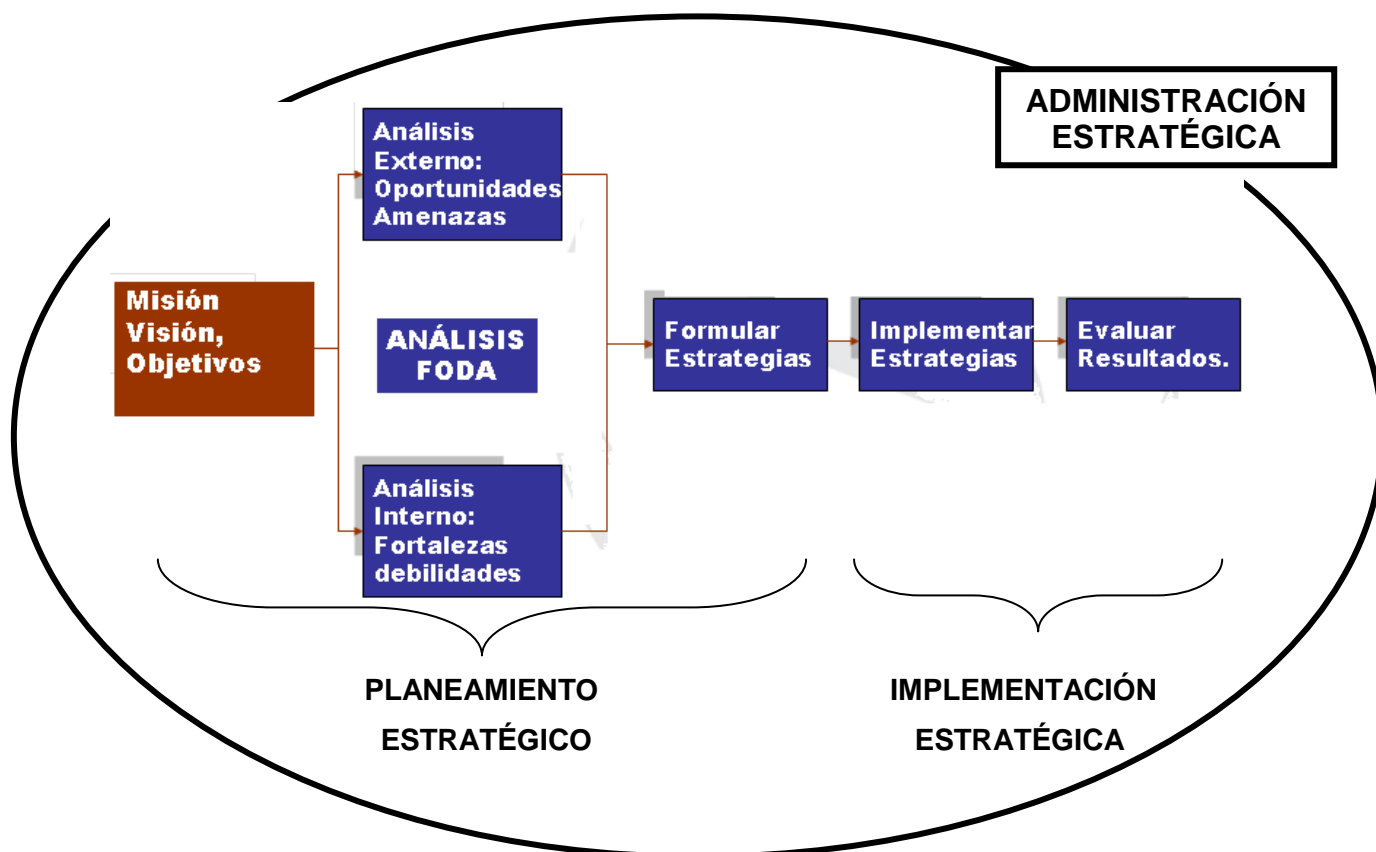
Proceso	Actividades
<p><b>Paso 1:</b> Identificar el problema</p>	<p>“Elección de Miss Administración y Negocios”</p> 
<p><b>Paso 2:</b> Identificación de los Criterios de Decisión</p>	
<p><b>Paso 3:</b> Asignar pesos a los criterios</p>	
<p><b>Paso 4:</b> El desarrollo de las alternativas</p>	
<p><b>Paso 5:</b> Análisis de las alternativas</p>	
<p><b>Paso 6:</b> Selección de la alternativa</p>	
<p><b>Paso 7:</b> Implementación de la decisión</p>	
<p><b>Paso 8:</b> Evaluar la efectividad de la decisión</p>	

### TEMA 3.2. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Las *estrategias* son disposiciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los objetivos generales, si no hay objetivos claros y bien definidos seguramente no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos, además, las estrategias que se planteen deben contemplar la utilización de unos recursos necesarios para desarrollar las actividades que desembocarán en los resultados y deben tener en cuenta cómo se conseguirán dichos recursos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito.

La **administración estratégica** es el proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos. A su vez implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día a día, quiere decir no solamente enunciar intenciones sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) para llevar esas acciones a cabo.

El siguiente, es el proceso de la administración estratégica; el cual consta de **planeamiento** (misión visión, FODA, Análisis del entorno externo e interno, y formular las estrategias) e **implementación** (implementar las estrategias y evaluar resultados).



¿Cuál cree que es la parte más difícil de la Administración Estratégica, el planeamiento o la implementación? Sustente con un ejemplo.

### La matriz FODA

Herramienta representada por un cuadro de doble entrada, que permite confrontar los resultados del análisis del entorno (oportunidad y amenazas) con los del análisis interno (fortalezas y debilidades).

La estrategia consistirá en el buen aprovechamiento de las oportunidades con las fortalezas (FO), la especial atención a las debilidades que no permiten enfrentar a la organización ante las amenazas del entorno (DA), no descuidar las posibles amenazas aunque se tienen suficientes fortalezas (FA) y emprender acciones para revertir las debilidades y capitalizar las oportunidades que por el momento no se pueden aprovechar por falta de recursos y capacidades (OD).

Ejemplo de matriz FODA:

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>	1.relaciones con clientes 2.proveedores excelentes 3.recursos financieros 4.RH comprometido	1.RH no capacitado 2.equipo antiguo 3.información manual 4.costos altos producción
1.crecimiento mercado externo. 2.reducción de trámites exportaciones/importac.	<b>f1/o1</b> :acuerdos comerciales <b>f1/o2</b> :- <b>f2/o1</b> :acuerdos proveedor. <b>f2/o2</b> :disminuir costos <b>f3/o1</b> :inversión estratégica <b>f3/o2</b> :disminuir costos <b>f4/o1</b> :reforzar políticas RH <b>f4/o2</b> :reforzar políticas RH	<b>d1/o1</b> :capacitación RH <b>d1/o2</b> :- <b>d2/o1</b> :innovación equipo <b>d2/o2</b> :- <b>d3/o1</b> :automatizar y redes <b>d3/o2</b> :automatizar y redes <b>d4/o1</b> :disminuir costos <b>d4/o2</b> :-
1.ingreso de nuevos competidores. 2.productos sustitutos 3.aumento de precio de insumos. <b>AMENAZAS</b>	<b>f1/a1</b> :acuerdos comerciales <b>f1/a2</b> :plan marketing <b>f1/a3</b> :- <b>f2/a1</b> :- <b>f2/a2</b> :- <b>f2/a3</b> :acuerdos proveedor <b>f3/a1</b> :inversión estratégica <b>f3/a2</b> :plan de marketing <b>f3/a3</b> :disminuir costos <b>f4/a1</b> :reforzar políticas RH <b>f4/a2</b> :- <b>f4/a3</b> :-	<b>d1/a1</b> :reforzar políticas RH <b>d1/a2</b> :capacitación RH <b>d1/a3</b> :- <b>d2/a1 y a2</b> :innovación equipo <b>d2/a3</b> :- <b>d3/a1 y a2</b> :automatizar/redes <b>d3/a3</b> :- <b>d4/a1 y a2</b> :disminuir costos <b>d4/a3</b> :disminuir costos



### Caso Kola Real

Está constituida por la Familia Añaños, siendo estos seis hermanos, quienes con sus padres fundaron la Empresa en "el patio de su casa", como suelen decir, para así poder tener otro tipo de ingresos, debido a que el terrorismo que asolaba el país en esos tiempos, no les permitía vivir de su fuente normal que era la agricultura.



Los primeros refrescos eran comercializados en botellas de cerveza, debido a que el hermano mayor de los Añaños, Jorge Añaños, tenía experiencia en la distribución cervecera, empezaron de esta manera, consiguiendo una rudimentaria máquina para hacer refresco, llamada "Atahualpa", la cual aun se encuentra en una de las numerosas plantas que Kola Real tiene en Perú; el éxito de esta se debe en mucho a la formación técnica de los hermanos, mayormente Ingenieros, lograron una bebida agradable al paladar de la población, tratando en lo posible de usar lo menos de químicos en su fabricación, la distribución empezó entre los vecinos, luego en la localidad donde residían y así se fue extendiendo poco a poco su fama y la preferencia de la gente por esta bebida, ayudo mucho que el flagelo del terrorismo no dejaba ingresar camiones con productos hacia ayacucho si no pagaban un cupo, por lo que la competencia de otras bebidas era muy poca.

Consolidando su marca se trasladaron poco a poco a otras zonas aledañas a Ayacucho, siempre con la visión de dar un refresco a un precio al alcance de la gran mayoría de la población, para quienes tomar un refresco era un lujo, Kola Real cambio eso dando mejor precio y mayor cantidad junto con un sabor agradable, lo cual siempre ha caracterizado a sus productos.

### Crecimiento

Kola Real tiene ahora presencia en muchos países de America, expandiéndose a Ecuador, Venezuela, México, Chile, Costa Rica, Guatemala, República Dominicana, y siempre manteniendo su misma regla de oro "calidad al precio justo", el porque de su bajo costo, se debe en parte a que no trabajan con el sistema normal de franquicias, sino que son los hermanos los que en conjunto realizan los proyectos de apertura de instalaciones propias, recortando muchos gastos generados por una terciarización del producto.

### Trabajo

Kola Real internamente siempre ha tratado de trabajar como un ente organizado y altamente funcional, teniendo solo lo indispensable para su funcionamiento, los lujos

son cosas que no se ven en sus oficinas, las personas que laboran en cada una de sus instalaciones tienen como meta el crecimiento de la empresa.

Cada centro de distribución que Kola Real apertura es una entidad autónoma que ve por su crecimiento y fortaleza dentro del mercado, que compite con los otros centros de distribución, por ser el que más vende o que más atención al cliente tiene; Kola Real da trabajo directo a mucha gente no solo para el proceso de sus refrescos, sino también para los procesos de distribución, ya que uno de sus puntos fuertes es que no posee grandes flotas de unidades de distribución, sino que subcontrata estos servicios a terceros, siempre dando preferencia a los más pequeños, una de sus normas es "un distribuidor, una unidad", para dar trabajo a la mayor cantidad de personas posibles, porque no solo de "precio justo y calidad" se logra ganar un mercado, sino de la labor de generación de empleos que la empresa mantiene.



La mística de Kola Real es concentrar su labor publicitaria en el "boca en boca", más que en la saturación comercial por los medios audiovisuales, y es que este refresco está tomando un mercado que no era atendido o era mal atendido tanto por los grandes refrescos como por los refrescos locales, esta labor es en gran medida hecha por sus mismos trabajadores, por los distribuidores, personas que se sienten parte de una empresa grande que piensa en crecer y en que ese crecimiento venga de aquellos en quienes se apoya, pues, la Familia Añaños no olvida como empezaron, con una máquina rústica, como una pequeña empresa familiar, pues si algo les sobra es la sencillez y la humildad.

**En AJE se cuenta con:**

Tecnología de última generación, 17 Plantas con capacidad de producción de 3,000 MM de litros al año, 8500 empleados (Directos / Indirectos) y 100 Centros de Distribución Propios enfocados hacia las ciudades más importantes de cada país.

**A partir del caso exitoso de Kola Real, complete la siguiente matriz FODA y establezca estrategias a seguir para el caso.**

## Matriz FODA y estrategias

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>		
<b>AMENAZAS</b>		

<b>FO</b>
<b>OD</b>
<b>FA</b>
<b>DA</b>

**Caso INFARMASA replantea estrategia <sup>6</sup>**

Decidió dejar de lado la compra de laboratorios. Ahora negocia compra de marcas ya posicionadas y se alista a sacar nuevas líneas para tentar por otros mercados. Industria superó ventas por us\$1.100 millones el 2008

Corporación Infarmasa decidió replantear su estrategia de expansión en el mercado farmacéutico, que hasta hace algunos meses contemplaba la posibilidad de comprar otras empresas. Según, Luis Caballero, gerente general de la corporación, tras la publicación de un paquete de normas, que modifican las reglas de juego en el sector (como la ley de compras estatales y la de salud), el directorio decidió dejar sin efecto acuerdos para adquirir al menos dos laboratorios.

No obstante, se mantienen firmes en el propósito de elevar su participación de mercado de 52% a 70% en el mediano plazo. Para ello, agregó Caballero, irán por dos caminos: el lanzamiento de nuevos productos y la compra de marcas ya posicionadas.

Precisamente, Infarmasa acaba de comprar la marca Welton (suplemento alimenticio) para la que también tienen planes de exportación. "Pensamos crecer hacia afuera, de la mano de los inyectables y de la línea de OTC (Over The Counter) – (productos que pueden venderse sin receta médica), más fáciles exportar", dijo.

Según Caballero, la apertura de nuevos mercados y el lanzamiento de otros productos, les permitirán amortiguar los efectos de la crisis. "Independientemente de la crisis, seguiremos con el lanzamiento de líneas nuevas (como una gastro de nombre Anexa) que se han desarrollado hace dos años, que nos permitirán tener nuevos mercados", dijo. Agregó que en noviembre concretaron su ingreso a Chile y que según sus proyecciones la industria, aunque a un menor ritmo, continuará creciendo este año. Las ventas del sector superaron los US\$1.100 millones el 2008.

**Responder lo siguiente:**

1. ¿Cuál es el cambio que realizaría Infarmasa en su planeamiento estratégico?

---

<sup>6</sup> Diario el Comercio del 26 de enero del 2009.



### TEMA 3.3. CONTROL

Incluso los mejores planes pueden salir de curso, es por esto, que el control ayuda a monitorear los ambientes interno y externo.

Además:

- Para crear mejor calidad (ATC).
- Enfrentar el cambio.
- Crear ciclos más rápidos.
- Añadir valor.
- Facilitar la delegación y el trabajo grupal.

**Ejercicio 1.** ¿Cuál es la importancia del control?

---

---

---

---

---

---

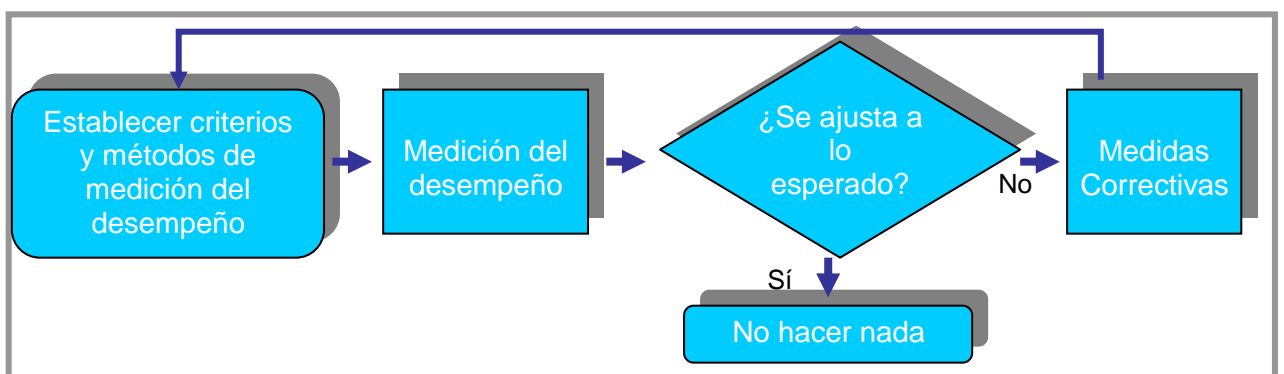
---

---

---

---

### ETAPAS DEL CONTROL



**Ejercicio 2.** Completar el siguiente cuadro con actividades para medir el desempeño por áreas.

<i>Producción</i>	<i>Marketing</i>	<i>Admn. de RRHH</i>	<i>Finanzas y Conta.</i>
Costos	Vol. De Vtas	Relaciones Lab.	Flujo de caja

### Control de desempeño en la organización

#### ¿Qué es Desempeño?

Es el resultado final de una actividad administrativa

#### ¿Qué es el Desempeño Organizativo?

Son los resultados finales acumulados de todos los procesos y actividades laborales de toda organización.

**Ejercicio 3.** ¿Qué tipo de control implementaría para

➤ una flota de aviones?

---



---



---



---



---

- probar la calidad de los chocolates “Helena”

---

---

---

---

---

---

- evaluar la efectividad del Panadol antigripal?

---

---

---

---

---

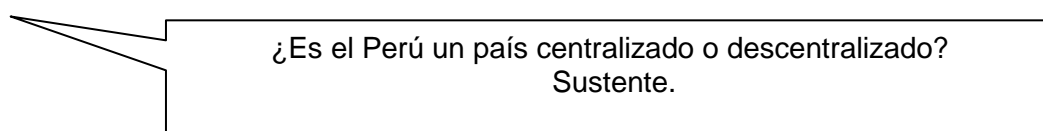
---



## UNIDAD 4. DISEÑOS ORGANIZACIONALES – ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO

### TEMA 4.1. DISEÑO ORGANIZACIONAL

Es el proceso de toma de decisiones por medio del cual los administradores escogen una estructura organizacional adecuada a la estrategia para la organización y el entorno dentro del cual los miembros llevarán a cabo la estrategia. Dentro de los criterios se encuentran: especialización de trabajo, departamentalización, centralización/descentralización, cadena de mando, amplitud de control y formalización.



Organizaciones mecanicistas y orgánicas

<b>ORGANIZACIÓN MECANICISTA versus ORGÁNICA</b>		
	<b>Mecanicista</b>	<b>Orgánica</b>
<b>Especialización de trabajo</b>	Alto grado	Equipos interfuncionales
<b>Departamentalización</b>	Rígida	Equipos integrados por varios niveles jerárquicos
<b>Cadena de mando</b>	Definida	Libre flujo de información
<b>Amplitud de control</b>	Reducidas	Extensas.
<b>Centralización-descentralización</b>	Centralización	Descentralización
<b>Formalización</b>	Alto grado	Escasa

#### Diseños organizacionales comunes

Al decidir sobre el diseño organizacional, los gerentes cuentan con algunos diseños estructurales comunes entre los cuales pueden elegir, existen los tradicionales y los más contemporáneos.

DISEÑOS ORGANIZACIONALES TRADICIONALES	Estructura simple	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Escasa departamentalización.</li> <li>➤ Amplitudes de control extensas.</li> <li>➤ Autoridad centralizada y poca formalización.</li> </ul>
	Estructura funcional	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas.</li> <li>➤ Es el enfoque funcional hacia la departamentalización aplicado a toda la organización.</li> </ul>
	Estructura de divisiones	Estructura organizacional integrada por unidades o divisiones separadas y parcialmente autónomas.
DISEÑOS ORGANIZACIONALES CONTEMPORÁNEOS	Estructura de equipos	Toda la organización está integrada por grupos o equipos de trabajo.
	Estructura de matriz	Asigna especialistas de diferentes departamentos funcionales para trabajar uno o más proyectos.
	Estructura de proyectos	Los empleados trabajan continuamente en proyectos.
	Estructura de organización sin límites	Organización cuyo diseño no está definido ni restringido por los límites horizontales, verticales o externos impuestos por una determinada estructura predeterminada.
	Estructura de organización que aprende	Organización que ha desarrollado la capacidad de aprender, adaptarse y cambiar en forma continua.

### Caso Roiters Perú \*

Roiters Perú es una empresa que opera en 5 departamentos del país brindando servicios de seguridad a otras empresas. La sede matriz se encuentra en Lima y es aquí desde donde se realiza el reclutamiento, selección y capacitación del personal.

A su vez, Roiters cuenta con oficinas en los departamentos en donde opera, sin embargo, solo trabajan dos personas en cada oficina, las cuales tienen como funciones brindar información de la empresa para captar nuevos clientes y atender



sugerencias o quejas de los clientes. Ante cualquier situación de duda o toma de decisión que tengan –los encargados de la oficina –recurren al administrador, quien se encuentra en Lima, vía electrónica o telefónica.



En Roiters los procedimientos y normas están muy establecidos y la Gerencia General se encarga de instituir las y hacerlas cumplir por todos y cada uno de los empleados.

Los trabajadores dominan un área, sea el de seguridad en puerta, seguridad personal, seguridad nocturna, seguridad y valet parking, entre otros; es por esto que cada área cuenta con personal calificado y un jefe a la cabeza con amplios conocimientos y experiencia laboral, estos se encargan de capacitar y a su vez supervisar a los trabajadores de acuerdo a la función que desempeñan.

### Luego de haber leído el caso anterior.

1. Indique qué criterios de diseño organizacional están presentes en Roiters y cómo.

<b>Criterio de Diseño</b>	<b>Situación</b>
<b>Especialización</b>	
<b>Departamentalización</b>	
<b>Cadena de mando</b>	
<b>Amplitud de control</b>	
<b>Centralización / Descentralización</b>	
<b>Formalización</b>	



## TEMA 4.2. MANEJO DEL CAMBIO

Nos encontramos en un mundo muy cambiante y globalizado, en el cual, las empresas deben seguir el ritmo de este entorno y de las nuevas oportunidades y necesidades que se presenten, para seguir viviendo y a la vanguardia, por lo tanto, es vital que un gerente sepa cómo hacer que los empleados se adecuen a los cambios en los que la organización deba incurrir.

*El **cambio organizacional** es cualquier alteración en la gente, estructura o tecnología de una organización; y tiene como características el ser constante pero variar en grado y dirección, generar incertidumbre pero no ser completamente impredecible y crea tanto amenazas como oportunidades.*

### Caso Querpac \*

Querpac es una empresa fundada hace más de 30 años por Miguel Astete, dedicada a la producción y comercialización de productos farmacéuticos. El año pasado, Miguel decide dejar la empresa a manos de su hijo Eduardo, licenciado y magíster en Administración de Empresas, debido a problemas de salud y porque decidió que era el momento que su hijo tome las riendas de la empresa familiar.



Miguel siempre mantuvo una sobreproducción, porque él calculaba que llegado el momento era mejor “que sobra a que falte”. Al mismo tiempo, se producían medicamentos que no eran muy demandados en la población; esto junto a la sobreproducción de Querpac, hacía que los costos se mantengan siempre altos y exista una rotación de inventarios muy baja.

Una vez que Eduardo toma el mando de la empresa, comunica las nuevas acciones que se complementarán. Para empezar, se dejará de producir el lote que se encuentra sin movimiento hasta nuevo aviso; así mismo, los productos que no sean tan demandados pero que Querpac siempre ha mantenido para sus clientes, serán importados directamente de Estados Unidos; esto disminuirá los costos debido a la



puesta en marcha del TLC desde febrero de este año (01/02/09)

Al mismo tiempo, la tecnología desfasada que utilizaba Querpac en el área de sistemas será implantada por software más eficientes, para un mejor control, sobretodo en el área Logística y de Producción.

Todo este cambio, ha generado mucho estrés y desacuerdo por parte de los empleados más antiguos, ya que sienten muchas restricciones (reestructuración de la

hora de comer, la cual será por turnos, para no desatender las funciones por completo) y demandas extraordinarias (Eduardo pidió que se capaciten, llevando cursos y que la empresa dará crédito para esto y apoyará con un 15% del costo). Esto hace que no trabajen con las ganas de siempre, no se sientan a gusto y estén preocupados por que las medidas que está tomando el nuevo gerente pueda llevar a Querpac al fracaso en ventas.

**Según el caso, responda lo siguiente:**

1. ¿Qué fuerzas internas o externas intervinieron en los cambios que está realizando Eduardo?
2. ¿A qué se debe la resistencia al cambio de algunos empleados?
3. Se dice que los gerentes deben actuar como catalizadores y asumir la responsabilidad del proceso de cambio, ¿cómo podría Eduardo manejar esta situación de resistencia?
4. ¿Cómo podría reducir el estrés?

### Para tener éxito en el cambio iniciado

- Comprometerse con el cambio- adoptarlo.
- Crear un mensaje simple y convincente que explique por qué el cambio es necesario.
- Comunicarse constantemente y honestamente.
- Fomentar la participación de los empleados y alentarlos para que sean flexibles.
- Remover a aquellos que se resisten y no pueden cambiar.

### Lectura. Los colaboradores y el cambio <sup>8</sup>

Las iniciativas de cambio organizacional generan preocupación en todas las empresas, incluso en las mejores épocas. Pero cuando las condiciones económicas son más inestables, las compañías necesitan cambiar más que nunca, y rápido, si desean mantenerse. Entonces, los gerentes enfrentan una sobrecogedora tarea: necesitan asegurar que los empleados acepten totalmente las iniciativas de cambio y que modifiquen su conducta día a día, precisamente en un momento en el que se sienten más resistentes a estas iniciativas.

#### LAS CINCO FASES DEL CAMBIO

Jeanie Daniel Duck, ex socia senior de Boston Consulting Group y autora de "El monstruo del cambio", dice que para ayudar a los empleados a apoyar el cambio se debe comenzar comprendiendo sus cinco fases y las emociones que se producen:

**1. Estancamiento.** Aparecen señales de problemas: caída de ventas, deserción de clientes, dificultad de captar talento. Aquellos que se percatan de los problemas comienzan a presionar por el cambio. Otros lo niegan.

**2. Preparación.** Los jefes deciden variar y anunciar la decisión. Las emociones van desde temor ("¿Seguiré en este trabajo?") hasta alivio ("¡Por fin se está haciendo algo!") y entusiasmo ("¡Vamos a hacerlo!").

**3. Implementación.** Los jefes anuncian nuevas asignaciones y procesos. Muchos experimentan confusión, apatía, resentimiento, preocupación o excitación. Otros sienten que viven en dos mundos: lidian con la situación actual, mientras luchan por construir una nueva.

<sup>8</sup> Diario El Comercio del 27 de diciembre del 2008.

**4. Determinación.** Algunos aspectos parecen haber variado, pero los cambios aún no se arraigan. La gente se siente confundida al trabajar con jefes, reglas y procesos nuevos. Las personas negativas comentan: "Te dije que no funcionaría". Aquí es cuando el cambio es más vulnerable.

**5. Realización.** Lo ideal sería mostrar resultados reales: aumento de las ventas, mayor eficiencia y menores costos, nuevos productos prometedores y más clientes. Se siente confianza, optimismo y energía. Sin embargo, hay que cuidarse de la autocomplacencia.

### **ESPERANZA Y ACCIÓN**

Duck dice que para disipar la preocupación de los empleados, superar su resistencia, y promover la esperanza y la aceptación se debe:

**1. Explicar.** La medida más poderosa que un gerente puede tomar es "explicar a la gente lo que pasa y lo que significa para ellos en términos concretos". Además, déles a conocer cómo pretenden mantenerlos al tanto durante el desarrollo de la iniciativa de cambio. Asimismo, siempre que sea posible, explique las razones de sus decisiones. La incertidumbre alimenta la inquietud.

**2. Reconocer la "tormenta emocional".** Acepte que las personas pueden experimentar emociones contradictorias. Dígale a la gente que esa tormenta emocional es normal y que aquellos que la sienten no son menos talentosos o valen menos por ello, aconseja Duck.

**3. Manténgase en contacto.** "Incluso hoy, algunos gerentes senior rara vez se ven en sus organizaciones. Esta es la receta del desastre. No es momento para que estén lejos", afirma Duck. Los gerentes de nivel inferior deberán mantener conectividad y comunicación.

Guiar a los integrantes de su equipo a través de las iniciativas de cambio ayuda a formarlos en una trayectoria de éxito que puede ser clave en el futuro.

### **A partir de la lectura analice lo siguiente:**

1. ¿Por qué es importante que los gerentes actúen como agentes de cambio, para hacer que los empleados acepten el cambio en el día a día de sus labores?



## UNIDAD 5. EQUIPOS Y MOTIVACIÓN

### TEMA 5.1. TRABAJO GRUPAL

- Grupo: Conjunto de dos o más individuos que se unen para lograr metas específicas.

**Ejercicio 1.** Señale las diferencias entre grupos formales e informales y establezca ejemplos.

Grupos Formales:
Grupos Informales:

- Equipo: grupo cuyos miembros trabajan intensivamente en un objetivo común y específico usando su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, y destrezas complementarias.

Características de equipos efectivos:

- Comprenden claramente sus objetivos
- Tienen miembros competentes con habilidades interpersonales y técnicas relevantes
- Tienen confianza mutua alta en la integridad de sus miembros.
- Están todos comprometidos en las metas del equipo
- Buenos sistemas de comunicación
- Tienen habilidades de negociación efectivas
- Liderazgo apropiado
- Ambientes –internos y externos- que brindan apoyo.

#### **Caso Montanarini \***

El área legal de la empresa Montanarini está compuesta por Patricia Lavalle, socia senior legal; Raúl Pelaez, asistente de Patricia, es abogado y trabaja con 3 practicantes de derecho: Matías, Fiorella y Alexandra. El ambiente del área es complicado de describir, ya que, fuera del trabajo, llevan buenas relaciones sociales,

no existe aquella diferencia entre subordinados y jefes. Sin embargo, al volver a sus labores, el ambiente está cargado de tensión y mucho estrés.

Para el mes que viene, tienen que desarrollar un proyecto de consultoría para la empresa Bananos SAC, los 5 tienen que aportar ideas para hacer que el caso salga adelante. Sin embargo, desde ya, se sienten disgustos por parte de todos. Una conversación con cada uno de los participantes de este proyecto hace dar cuenta que algo ocurre que no permite un trabajo en equipo efectivo.

Alexandra: “Yo no quiero trabajar con Matías porque es flojo, el esfuerzo que realiza es ínfimo comparado al que hacemos los demás, le gusta delegar aún cuando es tan sólo un practicante más”

Fiorella: “El trato de Patricia es muy drástico, es una persona muy cerrada a escuchar los comentarios y opiniones de los demás, sólo quiere implantar sus ideas”

Raúl: “Yo me llevo muy bien con los chicos, cada uno sabe qué debe hacer. Pero cuando tenemos que hacer algo juntos, cada uno se va por su lado. Es como si no existiera una meta común”.

Matías: “Alexandra no se adapta para nada a las exigencias del trabajo, sólo hace lo que le corresponde, pero no piensa que este es un trabajo en equipo y lo que no puede hacer uno lo debe hacer el otro”

Patricia: “No existe una identificación entre nosotros como equipo de trabajo, como grupo nos llevamos muy bien, conversamos, pasamos un buen momento; cuando cada uno tiene que hacer sus labores, está OK, Pero si tenemos que juntarnos ahí ocurren los problemas”

**Según el caso anterior, responda lo siguiente:**

1. ¿Cuál es el problema en el área legal de la empresa Montanarini? ¿Tienen objetivos planteados?

2. ¿Considera Usted que las personas de esta área conforman un equipo? Sustente.

3. ¿Por qué se llevan bien en reuniones sociales y no en el trabajo?

4. Según la estructura de grupo (roles, normas, adaptación, estatus, tamaño y cohesión) ¿qué soluciones podría plantear Usted luego de leer la conversación que se tuvo con cada empleado?

## TEMA 5.2. LIDERAZGO GERENCIAL

Es el proceso de motivar a otros en sus trabajos para comprometerse con objetivos específicos.

➤ Componentes:

- Entender que el ser humano tiene diferentes motivaciones en situaciones distintas.
- Capacidad de crear un ambiente motivante.
- Carisma.

➤ Estilos administrativos o de liderazgo

- Estilo autocrático: estilo administrativo en el que los directores emiten órdenes y esperan ser obedecidos sin cuestionamientos.
- Estilo democrático: los directores generalmente piden la participación de los subordinados pero retienen el poder de tomar la decisión final.
- Estilo de libre albedrío: los directores sirven como consejeros de los subordinados a quienes se les permite tomar decisiones.

### Lectura. El líder que enmarca sus mensajes <sup>9</sup>

Un gerente motiva a la gente a alcanzar un objetivo común. Para tener éxito necesita de varias habilidades de comunicación que van desde dar una charla hasta ayudar a su equipo a negociar la mejor forma de avanzar en un proyecto. Pero para un gerente no hay habilidad de comunicación más importante que la de enmarcar un problema.

¿Qué significa “enmarcar” o “reenmarcar” un problema? Piense en esta metáfora. Un marco enfoca la atención de la pintura a la que enmarca. Diferentes marcos resaltan diferentes aspectos de la obra. La manera en la que alguien enmarca un problema influye en cómo se lo ve y enfoca su atención en aspectos particulares. Enmarcar es la esencia de centrar una comunicación a una audiencia específica. Aunque, desde el punto de vista conceptual, enmarcar parece una estrategia bastante sencilla, en realidad, la mayoría de las personas no lo hace bien.

Para reenmarcar una discusión un gerente debe indicar lo que es y no es relevante, y hacer que el equipo vuelva a encaminarse en la dirección correcta mientras se asegura de que todos sepan que lo están escuchando y que entienden sus preocupaciones. Así, simplifica lo complejo.

<sup>9</sup> Diario El Comercio del 31 de enero del 2009.

## **SORTEAR OBSTÁCULOS**

Una de las tareas más importantes de los líderes es ayudar a los trabajadores a sortear los obstáculos. Aunque un gerente comunique su visión de la mejor manera y motive a otros a trabajar para alcanzar este objetivo, su equipo siempre encontrará obstáculos. Un líder que sabe cómo enmarcar los anticipa y utiliza técnicas para ayudar a sus trabajadores a sortearlos.

El líder comienza por aislar el problema y enmarcarlo para que todos puedan entenderlo y entender su relevancia en su propio trabajo. Luego, resalta las opciones que hay para deshacerse de los obstáculos, ya sea recomendando directamente qué acciones tomar o proponiendo preguntas que guíen a otros a encontrar estas acciones. La enmarcación del gerente asegura que todos entiendan el problema: “Entonces, lo que estás diciendo es que deberíamos bajar el precio”.

Reenmarcar también incorpora las perspectivas de varias partes afectadas: “Si reducimos los precios, los consumidores comprarán más, pero perderemos margen, lo que significaría más trabajo para los departamentos de marketing y ventas. ¿Aún creemos que es lo mejor?”.

Si la discusión sale de rumbo, el gerente debe reenmarcarla para que todos regresen a analizar el problema. “Tengamos en cuenta que el asunto es si necesitamos o no bajar los precios”. El líder seguirá hasta que se encuentre la mejor solución y el obstáculo sea eliminado.

## **CORREGIR PROBLEMAS**

Un buen líder sabe dónde la gente necesita converger. Ya que los líderes usualmente supervisan grupos con diferentes talentos y habilidades, se encuentran en la mejor posición para reunirlos. “Tu plan parece estar yendo bien. Deberías considerar reunirte con el equipo de marketing para asegurarte que tienen todo coordinado. Ellos están trabajando para hacer que su proyecto sea un éxito, pero sería bueno revisar todo con ellos una vez más”. En este caso el líder enmarca el problema de tal forma que hace ver bien a ambas partes que les conviene reunirse.

## **CAMBIAR DE ESTILO Y MARCO**

En su libro “Liderazgo primario: Descubriendo el poder de la inteligencia emocional”, Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee indican que los mejores líderes actúan de acuerdo a uno o más de los seis estilos de liderazgo: visionario, coaching, filiativo, democrático, timonel y autoritario. Su estudio encontró que los líderes que

conseguían los mejores resultados eran los que practicaban más de un estilo en un día cualquiera, dependiendo de la necesidad de los negocios.

Un buen enmarcamiento determina el tipo de comunicación que un gerente debe adquirir para reflejar el estilo de liderazgo que necesita para una situación en particular. Un buen líder sabe qué rol deben interpretar en una situación dada y enmarcar sus comunicaciones de acuerdo a esta.

Una enmarcación efectiva se puede aprender y se puede fortalecer con disciplina y esfuerzo. El verdadero reto es cuando se enfrenta lo inesperado, como recibir nueva información o una pregunta no esperada. Tenga su propósito y su audiencia muy en cuenta para que pueda enmarcar cuidadosamente una respuesta que favorezca sus objetivos y refuerce su liderazgo.

**Preguntas para resolver:**

1. ¿Qué significa que el líder pueda reenmarcar un problema? ¿Es esto, importante para una empresa?

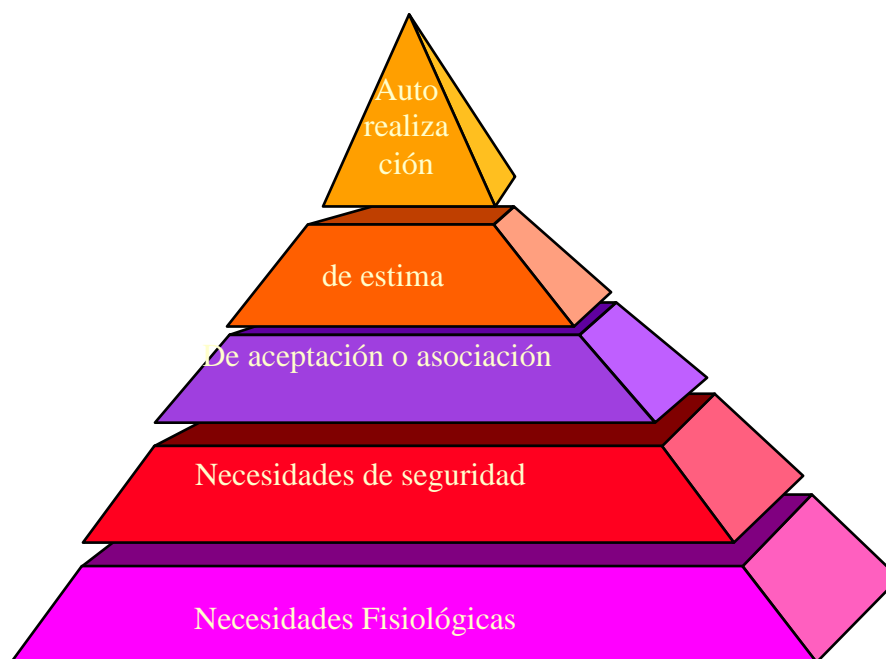
2. ¿Cuál es el objetivo de “sortear los obstáculos”?

3. ¿Cuáles considera Usted son las características que un gerente debe poseer para que sea un líder?

### TEMA 5.3. LA MOTIVACIÓN

Es el conjunto de fuerzas que inducen a las personas a comportarse en determinadas formas. Y esto ocurre porque, la motivación, es un factor, de entre varios, que interviene en el desempeño personal.

- Teoría clásica: Los trabajadores son motivados únicamente por el dinero.
- Teoría del comportamiento: La productividad se eleva en respuesta de casi cualquier acción administrativa que los trabajadores interpretan como atención especial. Este descubrimiento es conocido como **efecto Hawthorne**.
- Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow: Se concentra en aquello que requieren las personas para llevar vidas gratificantes.



**Ejercicio 1.** Exponga ejemplos para cada tipo de necesidad en la vida cotidiana (EJEMPLOS GENERALES) y en la vida laboral (EJEMPLOS ORGANIZACIONALES):

NECESIDAD	EJEMPLOS GENERALES	EJEMPLOS ORGANIZACIONALES
AUTORREALIZACIÓN		
ESTIMACIÓN		
DE ACEPTACIÓN		
DE SEGURIDAD		
FISIOLÓGICAS		

**Ejercicio 2.** ¿Cómo motivaría a....

1. un equipo de fútbol?
  
2. un alumno que está apunto de biquear?
  
3. su hermano menor para que lea?
  
4. una consultora de belleza de “cyzone”?



## UNIDAD 6. FUNDAMENTOS DE MARKETING

### Caso Los retos del marketing en Asia <sup>10</sup>

Las compañías Occidentales que quieren hacer negocio en Asia, sobre todo en China, no siempre se enfrentan a un mercado homogéneo. Además, el modo en que los consumidores toman decisiones no siempre es predecible. Al igual que los consumidores del mundo desarrollado, buena parte de los consumidores urbanos de China se interesan por la tecnología y saben buscar información comercial en la Internet. Pero no siempre se muestran leales a una marca y suelen sentirse más motivados por el precio que por la calidad y el prestigio de un producto.

Tomemos por ejemplo el mundo de los cosméticos. Ellene Hu, directora de marketing para Asia de Estee Lauder, señala que las mujeres chinas están dispuestas a pagar un poco más por productos como los de su compañía. Pero también están dispuestas a cambiar de marca si esta les ofrece un regalo generoso. “El mercado de cosméticos en Asia depende mucho de los regalos”, señala Hu. “¿Qué están regalando?”, preguntan siempre los consumidores. Siempre estamos luchando por complacer al consumidor y conservar la imagen de la marca”.

Además, los consumidores asiáticos muestran diversos niveles de entusiasmo por las marcas Occidentales en cada uno de los países. Las mujeres japonesas tienden a preferir las marcas japonesas. Así que es muy difícil entrar a dicho mercado. Las mujeres coreanas, en cambio, siempre han acogido las marcas Occidentales, si bien esto está empezando a cambiar debido a que las marcas locales están invirtiendo mucho en investigación y desarrollo.

Gracias al crecimiento económico de China, sus consumidores también se están volviendo más quisquillosos. Pero han estado menos expuestos a las marcas Occidentales y a las técnicas del marketing Occidental que los consumidores del mundo desarrollado. Así que están en una etapa de investigación, probando las diferentes marcas. “Vemos hijas que llevan a sus madres a las tiendas de cosméticos y les dicen lo que deben comprar”, señala Hu.

---

<sup>10</sup> De Revistas

**Preguntas para discusión:**

1. ¿Es importante conocer el medio para ingresar a un mercado, por qué?

2. ¿Cómo se podría lograr la fidelidad de las mujeres asiáticas hacia una marca de cosméticos?

**Caso La historia de iPod <sup>11</sup>**

Claramente la historia de iPod no es muy lejana y basta con remontarse al año 2001, cuando el graduado de la Universidad de Michigan, **Tony Fadell** presentó su idea a Apple luego de ser absolutamente rechazado en *Philips* y que en la empresa *RealNetworks* hayan aceptado la misma por un lapso de prueba de 6 meses que luego fue descartado.



Ya formando parte de Apple, finalmente llega al lanzamiento de su primer reproductor (tan sólo 6 meses luego de su llegada, habla claramente de la firme idea del ingeniero), con capacidad de 1000 canciones en MP3 (5 GB de espacio), baterías que permitían un máximo consumo de 10 horas y conectividad al ordenador (Apple) mediante Fireware, además de un impresionante peso de sólo 200 gramos.

Los grandes beneficios y premiaciones no tardarían en llegar, ya que en el año 2002, **Apple** recibió dos grandes premios que confirmarían la buena decisión de tomar a Tony Fadell entre su grupo de trabajo:

<sup>11</sup> Publispain



**Ejercicio 1.** Defina productos y servicios:

<b>PRODUCTO</b>	<b>SERVICIO</b>
-----------------	-----------------

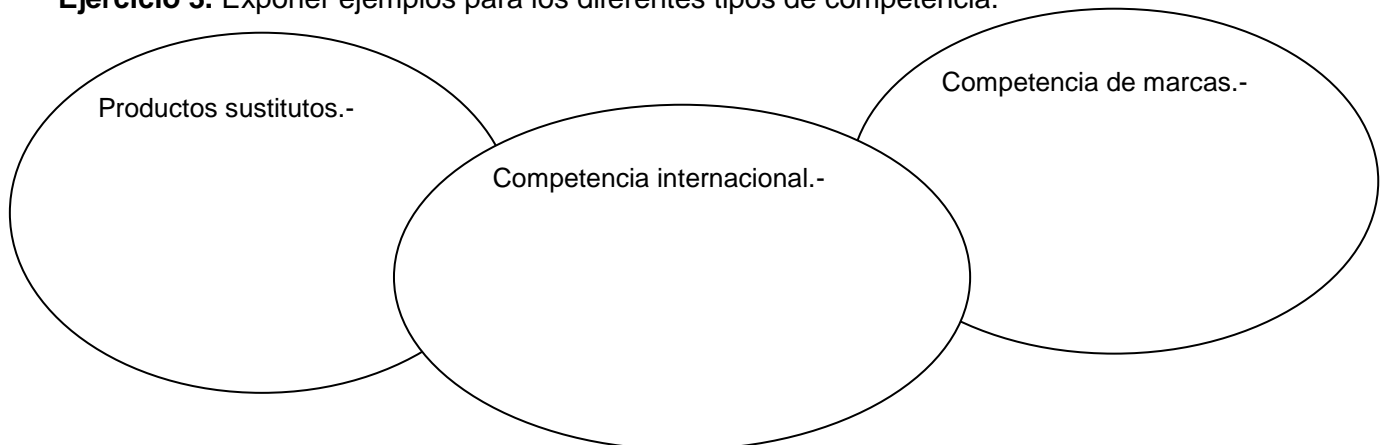
**Ambiente de marketing**

Las estrategias de marketing no se determinan en forma unilateral por cualquier empresa, mas necesita del conocimiento de los factores presentes en el ambiente externo de la compañía.

**Ejercicio 2.** Establecer ejemplos para los diferentes ambientes:

Ambiente legal y político	
Ambiente social y cultural	
Ambiente tecnológico	
Ambiente económico	
Ambiente competitivo	

**Ejercicio 3.** Exponer ejemplos para los diferentes tipos de competencia.



### TEMA 6.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.

Es una herramienta poderosa para decisiones de marketing eficaces, en donde, se estudian las necesidades y deseos del consumidor, así como las formas en que los vendedores mejor pueden satisfacerlas.

**Ejercicio 1.** Indique el método de investigación (observación, encuestas, grupos de enfoque (focus group), experimentación) que se utiliza en los siguientes casos expuestos:

<p>1. Invitación a clientes más frecuentes de Pizza Hut para degustar un producto que planean lanzar el próximo mes.</p>	
<p>2. Visita a los puntos de venta de la competencia para observar precios, distribución física, modelos de productos, etc.</p>	
<p>3. Le llega un e-mail para responder un cuestionario si tomó la bebida Pepsi la semana pasada y con qué frecuencia suele hacerlo.</p>	
<p>4. Un laboratorio probará los efectos de un nuevo producto en varios grupos de pacientes diferentes en sexo y rango de edad para determinar efectos positivos, negativos y/o colaterales del medicamento en estos diferentes grupos.</p>	

## TEMA 6.2. COMPRENSIÓN DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

Para comprender el comportamiento del consumidor, los negociantes confían mucho en campos como la psicología y la sociología. El resultado son cuatro principios que influyen en el comportamiento del consumidor.

**Ejercicio 1.** Para cada una de los principios presentados a continuación, mencione ejemplos que influyen en el comportamiento de consumidor.

<i>Influencias psicológicas</i>	
<i>Influencias personales</i>	
<i>Influencias sociales</i>	
<i>Influencias culturales</i>	

### Caso Luisa y las bebidas \*

Luisa se dirige a comprar alguna bebida por la tan abrumadora sed que tiene. Ella está llevando a cabo una rutina de ejercicios para mantenerse en forma y cuidar su salud. En la tienda, se encuentra con un grupo de amigos, quienes le plantean ir a tomar un par de cervezas para celebrar el cumpleaños de uno de ellos, es así que se encuentra ante la disyuntiva de un jugo de frutas, agua mineral o la cerveza. Ella acepta estar con ellos para agasajar al del cumpleaños, pero luego de ir a tomar un jugo en la esquina. Al terminar de beber su jugo, sintió una satisfacción por seguir con su régimen pero a la vez, por no dejarse llevar tanto por el aspecto social que involucraba la ingesta de bebidas alcohólicas.



A partir de este caso, indique las etapas que atravesó Luisa para realizar la compra de la bebida.

<b>1. Reconocimiento del problema/necesidad</b>	
<b>2. Búsqueda de información.</b>	
<b>3. Evaluación de alternativas.</b>	
<b>4. Decisión de compra.</b>	
<b>5. Evaluación posterior a la compra.</b>	

## TEMA 6.3. MARKETING OBJETIVO Y SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

### Caso. Premium, nuevo frente en guerra cervecera <sup>12</sup>

La guerra cervecera, focalizada en el público masivo, abrió un nuevo frente: las marcas Premium, que buscan satisfacer las necesidades de un segmento específico de la población o a acompañar momentos determinados de la vida del consumidor.

Por ello es que Backus, subsidiaria del gigante sudafricano SAB Miller lanzó su marca Premium Peroni, que se suma a las marcas Barena y Cusqueña.

#### Potencial de desarrollo

"El mercado de cervezas Premium en el Perú aún no está desarrollado, sin embargo hay un enorme potencial. Queremos desarrollar la categoría cerveza.

Vemos que los consumidores quieren tomar una cerveza dependiendo del momento que vive", comentó al respecto el director de marcas de Backus, Álvaro Ramos.

Ramos dio estas declaraciones al anunciar el lanzamiento de su marca Premium Peroni, dirigida a un público que le ayude a expresar su estilo.

Inicialmente la cerveza se venderá en lounges, bares y supermercados (Wong).

Debido a que esta cerveza es importada de Italia, el ejecutivo de Backus dijo que la inversión de US\$ 2.8 millones que realizaron se orientó a publicidad, marketing y ubicación de puntos de venta.

#### La clave

Peroni es la marca Premium internacional de SAB Miller. Se fabrica en Italia desde 1846. Perú es el segundo país de América Latina donde el gigante sudafricano lanza esta marca.



### A partir del caso anterior, responda lo siguiente:

1. ¿Cuál es el cliente objetivo para la cerveza Peroni en el mercado peruano?

<sup>12</sup> La República del 3 de febrero del 2007.



2. ¿Por qué se realiza esta denominación de cervezas Premium? ¿a qué segmento del mercado se busca atender, y cómo describiría Usted al público objetivo?

--

3. ¿Qué variables de segmentación –demográficas, geográficas, psicográficas o conductuales– ha utilizado Backus para la cerveza Peroni?

Demográficas	
Geográficas	
Psicográficas	
Conductuales	

## UNIDAD 7. MARKETING MIX: PRODUCTO, PRECIO, PLAZA Y PROMOCIÓN

### Caso. Nintendo lanza su nueva consola "Wii"<sup>13</sup>

La nueva consola "Wii" de la compañía japonesa Nintendo, nació con el fin de "derrumbar el muro que separa a los jugadores de videojuegos con el resto del mundo" y de divertir a todos los miembros de la familia. Tal y como tiene por costumbre, el "padre" de las célebres "GameBoy" lanzó su consola en Estados Unidos el 19 de noviembre del 2006, varios días antes de hacerlo en Japón, el 2 de diciembre, y en Europa, el 8 de diciembre del 2006.



La "Wii", de color blanco, aterriza en el mercado casi al mismo tiempo que la negra PlayStation 3 (PS3), de Sony, de alta definición, que se dirige principalmente a los grandes apasionados de los videojuegos y a los adeptos de la tecnología punta.

En cambio, Nintendo, cuya filosofía consiste en poner productos lúdicos al alcance de todo el mundo, en particular los niños, ha reservado su "Wii" a un público radicalmente distinto. La primera diferencia relevante es el precio: la "Wii" saldrá a la venta por 249 euros en Europa o 249,99 dólares en Estados Unidos, casi la mitad que la versión básica de la consola de Sony.

Nintendo con sus consolas portátiles DS y DS Lite, de las que se han vendido 27 millones de unidades en todo el mundo, ya consiguió atraer a un nuevo tipo de público. "La DS ha demostrado que, con una buena interfaz y buenos programas, se puede atraer a un público nuevo. Esto ha abierto los ojos a la gente", estima David Gibson, analista de Macquaire Securities.

El éxito de la DS Lite es tal que Nintendo se enfrenta ahora a una producción insuficiente. Desde su salida en marzo del 2006 en Japón, las tiendas especializadas han colgado el cartel de "producto agotado". Para la "Wii", Nintendo ha adoptado la misma estrategia que para sus consolas portátiles basada en una diversidad de los juegos y en la simplicidad ergonómica.

"Por lo general, a los padres no les gustan los juegos. Queremos que ahora se digan: puesto que es la Wii, juguemos juntos", explica el portavoz de Nintendo, Yasuhiro Minagawa.

<sup>13</sup> Entretines.com

Además, el aparato ha sido equipado con una conexión a Internet que permite acceder a los primeros juegos que sacó el fabricante así como conseguir informaciones complementarias.

Nintendo espera vender cuatro millones de su "Wii" en el mundo hasta finales de 2006 y seis millones hasta marzo de 2007.

**Responder lo siguiente:**

1. ¿Qué variables del marketing MIX observa en el caso anteriormente planteado? Describa.

PRODUCTO	
PRECIO	
PLAZA	
PROMOCIÓN	

2. ¿A qué público se dirige Nintendo Wii? Descríbalo.

3. ¿Cuál es la diferenciación del producto?

--

4. ¿Cuál es el “perfil” de los clientes de PS3 y de Nintendo Wii?

PLAY STATION 3	NINTENDO WII

5. ¿Cuál sería la principal ventaja competitiva del Nintendo Wii frente al play Station 3 de Sony?

--

## UNIDAD 8. ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES

### TEMA 8.1. PRODUCCIÓN DE ARTÍCULOS Y SERVICIOS

Aunque el término **producción** se ha referido históricamente a las compañías que participan en la fabricación de artículos, el concepto también significa servicios. Muchas de las cosas que las personas necesitan o desean, desde atenciones médicas hasta tomar un café, son producidas mediante operaciones de servicio; las cuales son actividades que producen bienes intangibles, como entretenimiento y educación.

#### Fabricación de productos

Actividades que producen artículos tangibles, como radios, celulares, mp3, entre otros.

#### Creación de valor a través de las operaciones

**Ejercicio.** Determine, para cada premisa planteada, qué utilidad (es) –tiempo, lugar, posesión y forma– se desea proporcionar y explique cómo.

<p>Lanzamiento de calzado femenino CIARA temporada Otoño–Invierno 09.</p> 	
<p>Ripley abre su departamento anual de navidad.</p> 	
<p>AJE produce la cerveza Franca para que compita en el mundo cervecero local y nacional.</p> 	
<p>Kidsmadehere sacó a la venta su nueva línea de prendas de vestir masculina.</p> 	
<p>Muchas personas ya pudieron adquirir el Play Station 3, que Sony lanzó al mercado.</p> 	

Entonces, la **administración de operaciones** (o **producción**) es la dirección sistemática y el control de los procesos que transforman recursos en servicios y productos terminados que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes.

### Caso. Starbucks <sup>14</sup>

Misión: *Inspira y nutre el espíritu humano: una persona, una taza de café y una comunidad a la vez*

Estos son los principios que rigen el cumplimiento de su misión:



Pasión por el café.

- Los Partners

Se les llama partners, porque no sólo hacen un trabajo, es una pasión.

Juntos, adoptan la diversidad para crear un lugar que permite a cada uno ser auténtico. Siempre hay un trato de respeto y dignidad.

- Los clientes

Se entregan de lleno a lo que hacen, se relacionan con los clientes, ríen con ellos y les levantan el ánimo, aunque sea por un instante. Es cierto que se comienza el trabajo con la promesa de una bebida preparada a la perfección, pero es mucho más que eso. En realidad, se trata de relacionarse con las personas.

- Las tiendas

Cuando los clientes logran experimentar esta sensación de pertenencia, las bebidas pasan a ser un refugio, un alto a las preocupaciones de fuera, un lugar para reunirse con los amigos. Se trata de disfrutar al mismo ritmo de la vida: a veces pausado y con tiempo para saborearlo, otras veces más acelerado, pero siempre rodeados de auténtico calor humano.

- La comunidad

Cada tienda forma parte de una comunidad, y se toma en serio la responsabilidad como buenos vecinos. Buscan ser bienvenidos dondequiera que hagan negocios. Son capaces de contribuir positivamente porque trabajan para conseguir una unión entre partners, clientes y a la comunidad para cooperar día a día. La dimensión de la responsabilidad y el potencial para hacer el bien son aún mayores que antes. Una vez más, el mundo espera que Starbucks dicte la nueva pauta.

- Los accionistas

Cuando cumplen con estas áreas, cosecharán el mismo éxito que recompensa a los accionistas. Responden íntegramente por la perfección de cada uno de estos elementos para que Starbucks, y todos los que se relacionan con ellos, puedan perdurar y prosperar.

<sup>14</sup> Web de Starbucks



## TEMA 8.2. ADMINISTRACIÓN PARA LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

La productividad es una medida de desempeño económico que compara cuánto se produce con los recursos que se emplearon para producirlo; también se refiere a la cantidad y calidad de lo que se produce. Cuando los recursos se utilizan de manera más eficaz, la cantidad de la producción es ciertamente mayor. Sin embargo, la experiencia ha demostrado a los comerciantes de bienes y servicios que a menos que los productos resultantes sean de una calidad satisfactoria, los clientes los rechazarán. La producción de **calidad**, entonces, significa crear aptitud para el uso, ofrecer características que los consumidores desean.

### Agregar valor a través de la cadena de suministro (SUPPLY CHAIN)

Supply chain: Flujo de información, materiales y servicios que comienza con los proveedores de materias primas y continúa a lo largo de otras etapas en el proceso de operación hasta que el producto llega al consumidor final.

### Lectura. COMPRENDIENDO LA GESTIÓN LOGÍSTICA <sup>15</sup>

Tras la Revolución Logística como la determino dada durante la Segunda Guerra Mundial, los países más desarrollados comprenden la importancia de los procesos principales de la Logística, (tiempo, calidad y cantidad), si nos ponemos a pensar que hubiera pasado si el abastecimiento de los ejércitos en armamento, municiones y alimentos no hubiera sido el oportuno, posiblemente ahora otra historia estaríamos haciendo memoria.

Diariamente hacemos procesos logísticos, cuando tomo el taxi con otra persona comparto el costo, en cambio si viajo solo pagaré completo, cuando compro un combo en algún fast food, quizás me sale mas barato que comprar dos o más platos personales, ¿qué principio aplico? consolidación de carga. Mi madre cuando hace las compras, planifica un adecuado abastecimiento para un tiempo determinado, previa negociaciones de los costos con sus proveedores; claro, si mi madre compra en mayor volumen le darán un mejor precio.

La cadena de Abastecimiento o de Valor, establece una relación dependiente de los tres agentes que las compone, (Proveedor - Empresa - Cliente), intercambio información, bienes y capital, y ahora recuerdo que se asemeja a la vida diaria de

<sup>15</sup> Por Marco Espejo González



nosotros, cadena de valor aplicada a mis amigos, un grupo de amigos representan nuestros proveedores que nos brindan la información inicial, y se canaliza por nosotros, para darle un valor agregado posiblemente la analizaré y estudiaré o investigaré más de la misma, ojo no confundir con chisme, y luego lo distribuyo por un medio de transporte intangible el cual será a mi cliente final o mayorista que realizará la distribución de la misma información que se dio inicio con mi proveedor; y, ¿habrá feedback ?(retroalimentación o intercambio). Claro que sí, porque siempre habrá comentarios sobre la información recibida, y, ¿qué más intercambiamos? Bienes, pues sí, en este caso bienes y capital; ambos representados como el capital intelectual por que brindamos nuestros puntos de vista que hará competitiva a nuestra cadena de valor. Recuerdan aquel dicho dime con quien andas y te diré quien eres, pues apliquémoslo a la cadena de valor, en la cadena de valor debemos conocer a los integrantes de la cadena de valor de los otros dos agentes, al igual que nosotros clasificamos a nuestros amigos y siempre tenemos relación con los amigos de los nuestros.

### Caso San Fernando

La cultura empresarial de San Fernando se basa en principios de Calidad Total. Bajo estos principios **San Fernando** ha logrado estandarizar sus procesos, lo que le ha permitido obtener 12 certificaciones internacionales **ISO 9000** y se encuentra actualmente en proceso de obtener la certificación **ISO 14000**.



**San Fernando** ha logrado eficiencia a través de la integración vertical de la cadena productiva, desde el procesamiento de alimentos balanceados, reproducción e incubación, crianza, beneficio y finalmente la comercialización y distribución de los productos a nivel nacional e internacional.



El éxito de San Fernando se basa fundamentalmente en el trabajo en equipo de su personal altamente calificado y la adquisición de nuevas y modernas tecnologías, todo esto ha logrado posicionar a **San Fernando** como la empresa líder en el Perú en todas las líneas que produce y comercializa: Pollo, Pavo, Huevo, Cerdo y Productos Procesados. Y este liderazgo, que a base de esfuerzo conjunto produce para San Fernando ventas anuales alrededor de los \$300'000,000 de dólares americanos y una marca que es sinónimo de calidad y garantía para todo el mundo.

**Después de leer la lectura “comprendiendo la Logística” y el caso “San Fernando” responda lo siguiente:**

1. ¿Cómo describiría Usted la cadena de valor en San Fernando?

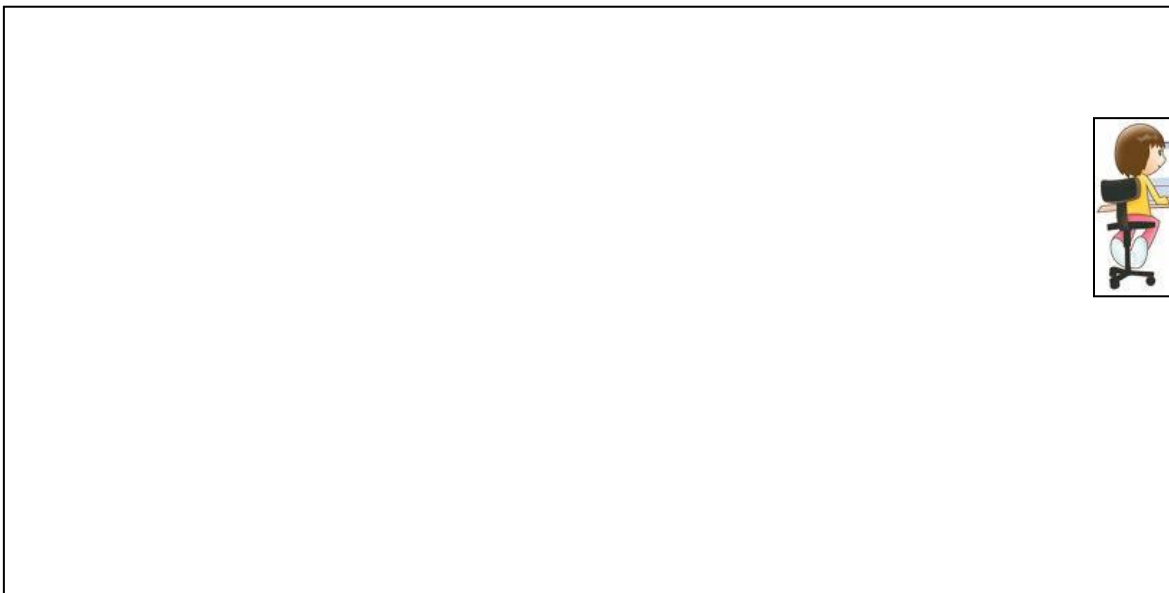
2. ¿Cómo aplica San Fernando los principios de calidad, tiempo y cantidad en esta cadena de valor?

3. ¿Por qué es importante las certificaciones ISO? Mencione otras que conozca.

## UNIDAD 9. ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y TECNOLOGÍA DE COMUNICACIÓN

Los sistemas de información ayudan a programar viajes, evaluar empleados y elaborar estrategias. Algunas de las innovaciones usadas a nivel de sistemas empresariales digitales son: máquina de fax, correo de voz, correo electrónico, conferencias electrónicas, groupware (software que conecta a los miembros para distribución de correo electrónico, reuniones de trabajo electrónicas y otras funciones) y servicios de información digital.

**Ejercicio 1.** ¿Qué innovaciones utiliza en su vida diaria y como estudiante universitario?



Se dice que **“Ahora, los administradores tratan a la tecnología digital como un recurso organizacional básico para realizar negocios diariamente”**. ¿Por qué ocurre esto?



## TEMA 9.1. DISEÑO ORGANIZACIONAL: NUEVAS OPCIONES

### Caso ¿Desea papas fritas con subcontratación?<sup>16</sup>

Salga de la autopista interestatal 55 en las cercanías de Cape Girardeau, Missouri, y métase por la vía de servicios del McDonald's que hay junto a la autopista. Le atenderán rápido y bien, aunque la persona que coja su pedido no se encuentre en el restaurante. Ni siquiera está en Missouri. Quien coge su pedido es un servicio telefónico de Colorado Springs, a 1450 kilómetros de allí, que se comunica a través de unas líneas de transmisión de alta velocidad con el cliente y con los trabajadores que preparan la comida. Al parecer, también hay puestos de trabajo de restaurantes que no son inmunes a la deslocalización.



El dueño del restaurante de cape Girardeau, Shannon Davis, tiene esta y otras 3 más de sus 12 franquicias de McDonald's conectadas con la empresa de atención telefónica de colorado, de la que es director otro franquiciado de McDonald's , Steven Bigari. Y éste lo hizo por las mismas razones por las que otros propietarios habían subcontratado servicios con empresas de atención telefónica: porque los costes son más bajos, porque la velocidad es mayor y porque se cometen menos errores.

Mediante estas baratas, rápidas y fiables líneas de telecomunicaciones, las personas que toman el pedido en Colorado Springs pueden hablar con los clientes de Missouri, hacerles una instantánea con una cámara electrónica, mostrar el pedido en una pantalla para cerciorarse de que todo está bien, y pasar el pedido y la foto a las cocinas del restaurante. Una vez el pedido está listo, la foto se destruye, explicó Bigari.



La gente que pasa por allí a comprar su hamburguesa no se entera en ningún momento de que, antes siquiera de acercarse a la ventanilla de recogida de la comida con el coche, su pedido ha cruzado dos Estados y ha vuelto.

<sup>16</sup> La Tierra es Plana

**Del el artículo anterior, responda lo siguiente:**

1. ¿Cómo se aplica en este caso de McDonald's el uso de Tecnologías de Información? ¿Resulta útil? Explique por qué.

--

2. Identifique cuáles son las variaciones del McDonald's de Missouri en su diseño organizacional.

Organizaciones más estrechas	
Operaciones más flexibles	
Colaboración creciente	
Mayor independencia de la compañía y el lugar de trabajo	
Procesos administrativos mejorados	

## TEMA 9.2. ELEMENTOS DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN (SI)

**Ejercicio 1.** De ejemplos de cada uno de los componentes de un SI.

<b>Hardware</b>	
<b>Software</b>	
<b>Control</b>	
<b>Bases de datos y programas de aplicación</b>	
<b>Personas</b>	
<b>Telecomunicaciones</b>	

### Arquitectura del sistema

Existen varias formas de organizar los componentes de computadoras y redes. Como veremos en la siguiente edición, una forma de clasificar las redes es de acuerdo con su alcance geográfico.

- *Redes de área amplia (WAN):* Red de computadoras y estaciones de trabajo ubicadas lejos unas de otras y vinculadas mediante cables telefónicos, microondas o por satélite.
- *Redes de área local (LAN):* Red de computadoras y estaciones de trabajo, generalmente dentro de una compañía, que están unidos por cable.
- *Redes de servidor de clientes:* Sistema tecnológico de información que consta de clientes (usuarios) vinculados electrónicamente para compartir los recursos de red proporcionados por un servicios como anfitrión.

**Ejercicio 2.** Describa el SI existente en la UPC. Identifique sus componentes y arquitectura.

## **BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA**

1. Diario El Comercio. Ediciones impresas y Ediciones en línea. Varias consultas.
2. Diario La República. Ediciones en línea. Varias consultas
3. FRIEDMAN, Thomas: La Tierra es Plana. Editorial Martínez Roca. 2006
4. GOOGLE: imágenes Web y algunos casos.
5. GRIFFIN, Ricky; EBERT, Ronald: Negocios. Prentice Hall, 8ª Edición. México 2005
6. HUAMAN, LAURA. Cuaderno de trabajo del curso Organización y Dirección de Empresas, UPC, 2008.
7. Otras webs visitadas: DeRevistas.com, Grupo AJE, San Fernando, Entretines.com, Starbucks, publispain)
8. Revista Business. Ediciones impresas y Ediciones en línea. Varias consultas

---

\* Casos elaborados por René Gastelumendi Dargent y Karen Silva Sumari.