



**Santander Open Academy**

**Business for All 2025**

**Fundamentos de negocios**

**CH 6**

PRESENTADO POR

Enrique Kramer – HBI Senior Facilitator

30 de septiembre, 2025

---




## Agenda

- **Introducción: el objetivo de este seminario web**
- **Perspectivas sobre los seis temas de HMM® de Fundamentos de negocios**
- **Siguientes pasos**
- **Preguntas**

**Marca tu asistencia si ingresaste a esta sesión Zoom utilizando una dirección de correo electrónico diferente al que utilizaste al registrarte en el programa**



# Dónde estamos en el programa

 <b>Orientación</b> <b>25 de agosto,</b> <b>2025</b>	Semanas 1 - 5	Semana 6	Semanas 7 – 9	Semana 10
	<b>Estudio Autodidacta</b>	<b>Seminario Web en vivo</b>	<b>Estudio Autodidacta</b>	<b>Seminario web en vivo y cierre</b>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Completar los 6 temas de HM</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Seminario web en vivo moderado para sintetizar los aprendizajes de los temas de HMM</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Completar temas pendientes</li><li>• Autorreflexión</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conclusiones</li><li>• Celebración de la finalización exitosa del programa</li></ul>
	<b>Ago 25 – Sep 29</b>	<b>Semana del 29 sept</b>	<b>Octubre 6 - 26</b>	<b>Octubre 27</b>



Estamos  
acá

# El objetivo de este seminario web

- El objetivo de Santander Open Academy es “desarrollar destrezas y competencias clave para el lugar de trabajo”
- En este seminario web, queremos orientar y facilitar el desarrollo de sus destrezas y competencias clave para el lugar de trabajo poniendo los temas en perspectiva...
- ...y ayudarlos a relacionar los aprendizajes con ustedes y con su trayectoria profesional



## Tengan en cuenta que

- Los negocios son un esfuerzo colectivo. Como tal, existen iniciativas individuales y un trabajo y desempeño colectivos.
- Fundamentos de negocios trata las herramientas y destrezas necesarias para que ustedes sean un activo positivo y eficaz en cualquier organización.



# Piensen el aprendizaje como un proceso caracterizado por los siguientes elementos



# Objetivos del programa Fundamentos de negocios

- Aprender los fundamentos en áreas básicas como las finanzas y el marketing para tomar decisiones, comunicarse con otras unidades y alinear su trabajo de manera significativa y coherente con las prácticas empresariales compartidas entre las organizaciones.
- Aprender a establecer objetivos, a recopilar y analizar datos, y a utilizar mediciones para comprender y gestionar mejor el desempeño individual y del equipo.
- Comprender mejor a sus clientes para satisfacer sus necesidades cambiantes y mejorar su experiencia.
- Aprender a preparar y llevar a cabo una negociación de manera eficaz y a equilibrar los intereses contrapuestos.



# Temas del programa Fundamentos de negocios

- Fundamentos de finanzas
- Desarrollo de un caso de negocios
- Fundamentos de marketing
- Medición del desempeño
- Negociación
- Enfoque en el cliente

No revisaremos el material de HMM en sí mismo...

# Fundamentos de finanzas



Fuente Harvard ManageMentor

# Pongamos en perspectiva la importancia de los informes contables y financieros

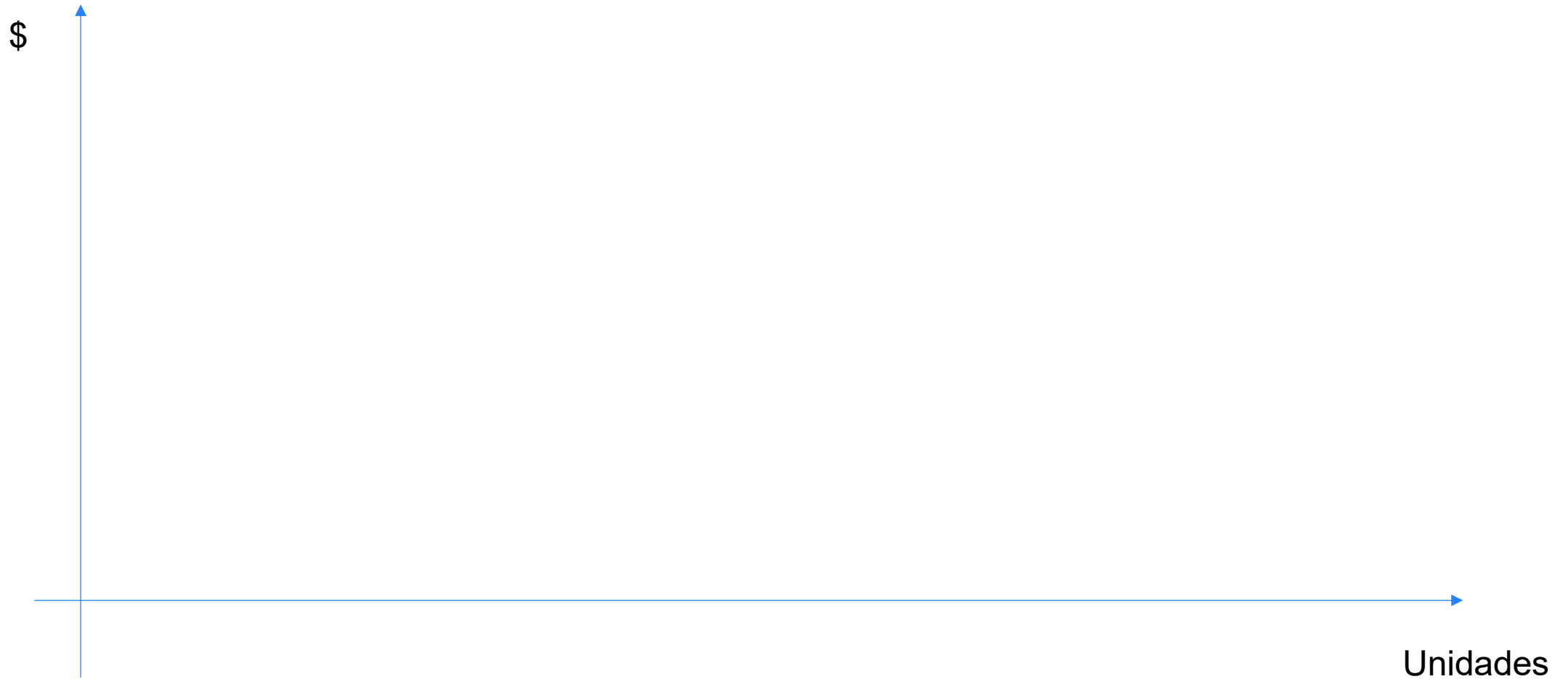
## Fra Luca Pacioli (finales del siglo XV)

Presentado como un sistema de contabilidad integral de doble entrada empleado por comerciantes venecianos durante el Renacimiento italiano, este sistema fue inicialmente concebido por comerciantes judíos de Oriente Medio a principios de la Edad Media.



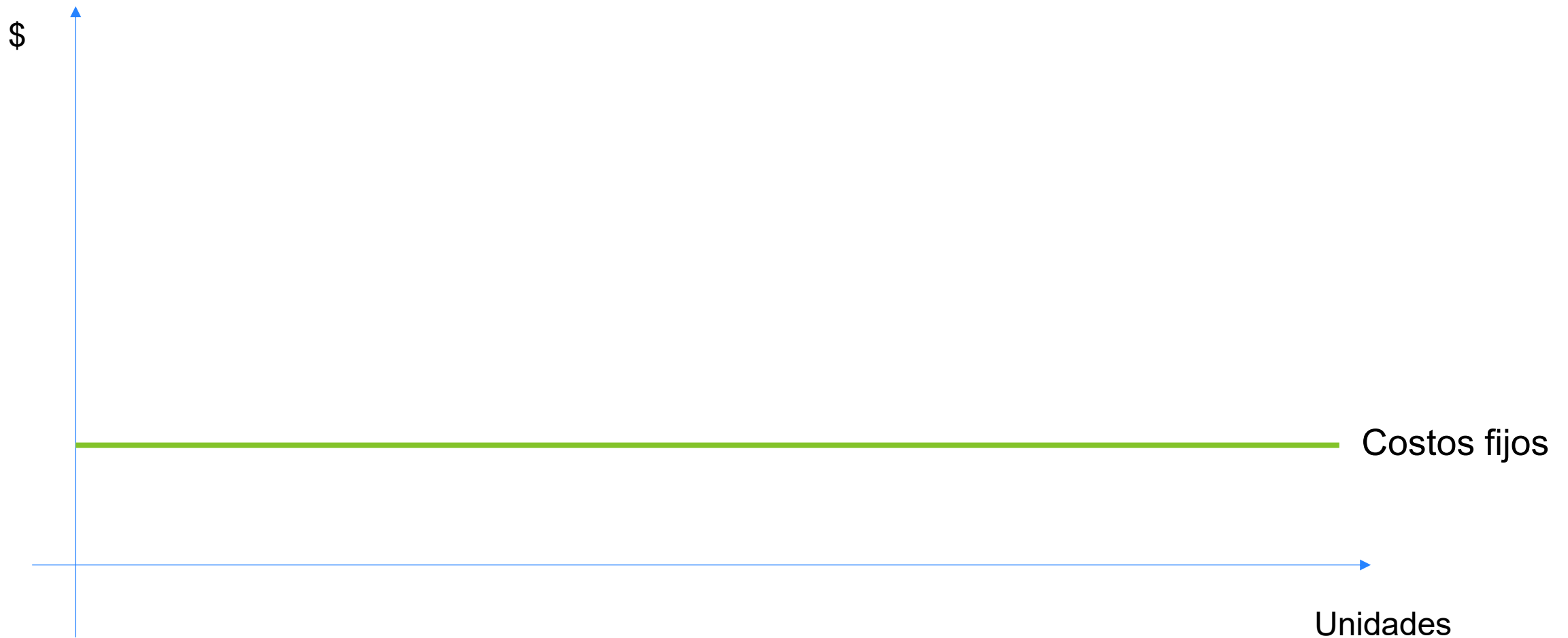
# Costos variables y fijos: sus efectos fundamentales en los negocios

# Costos variables y fijos: sus efectos fundamentales en los negocios

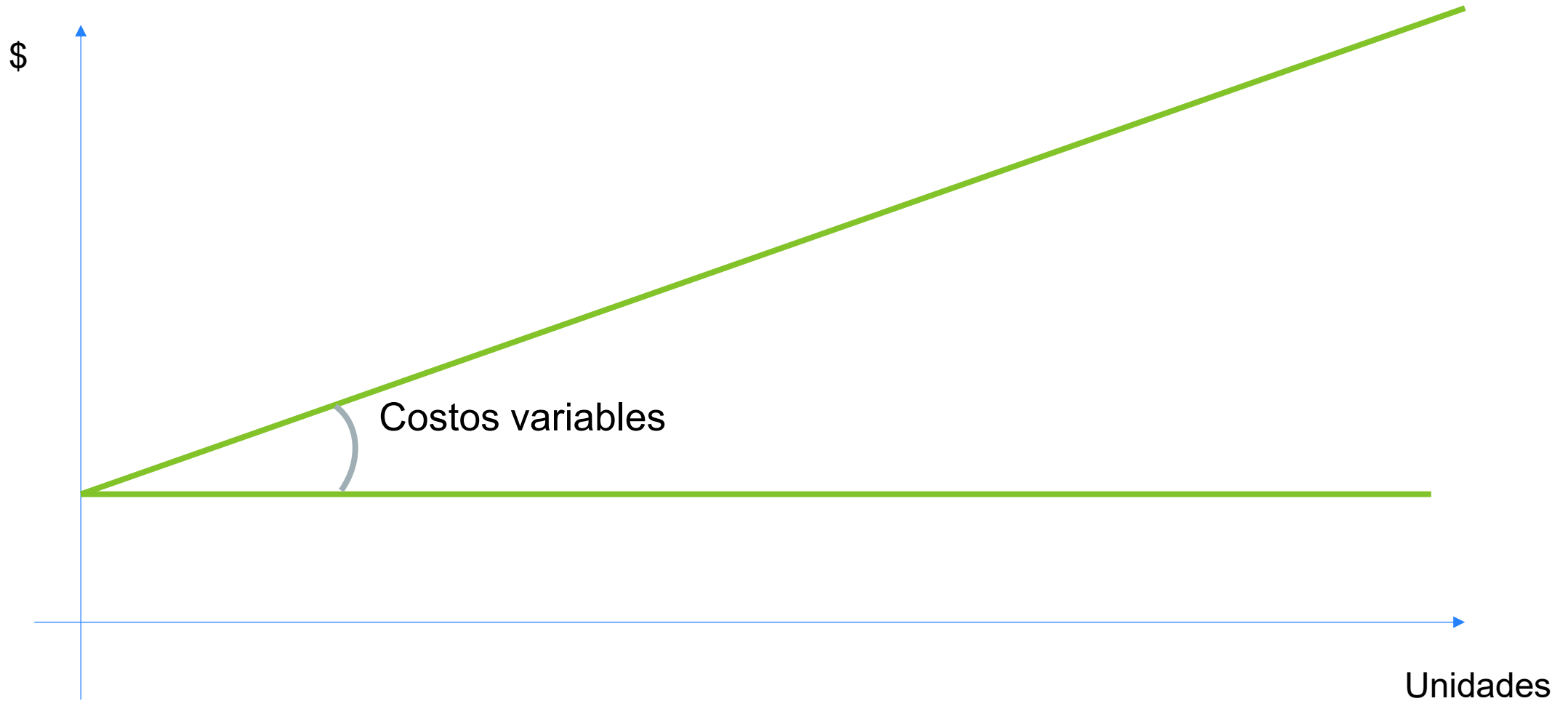




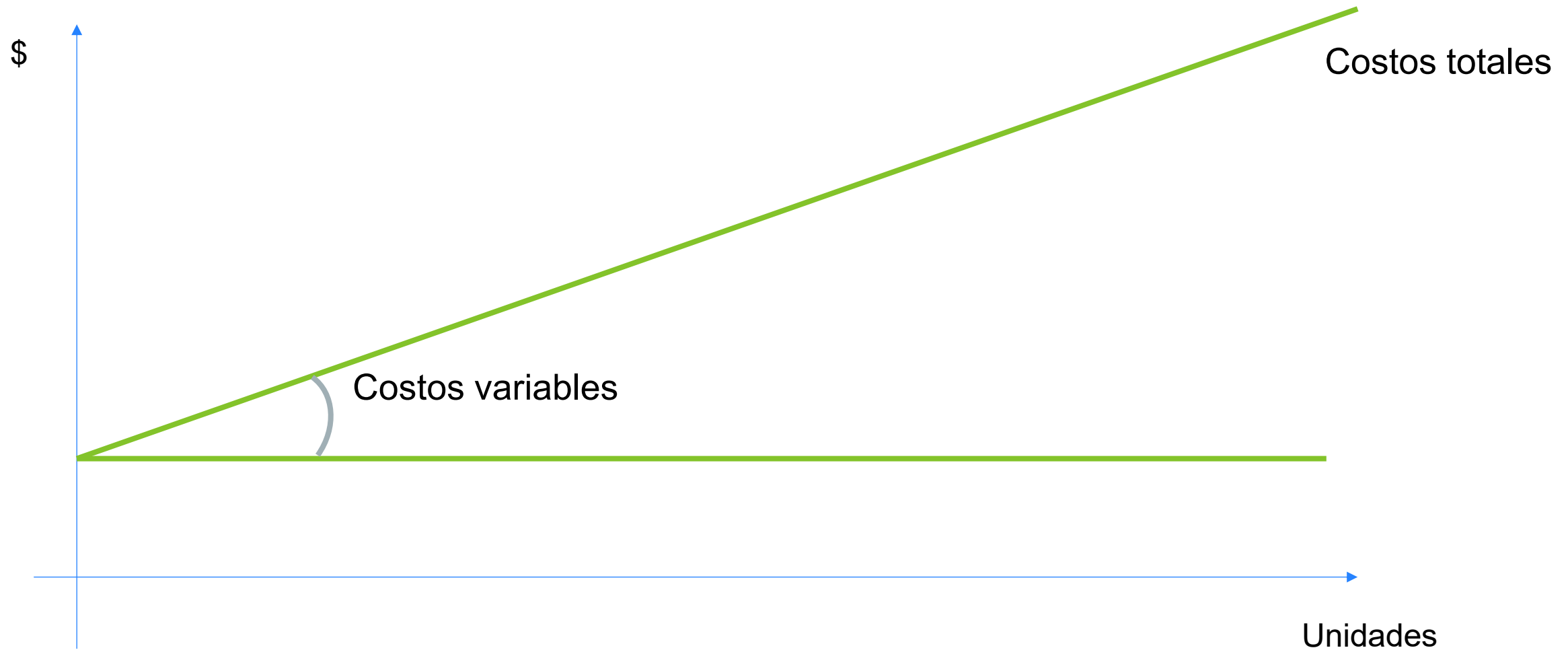
# Costos variables y fijos: sus efectos fundamentales en los negocios



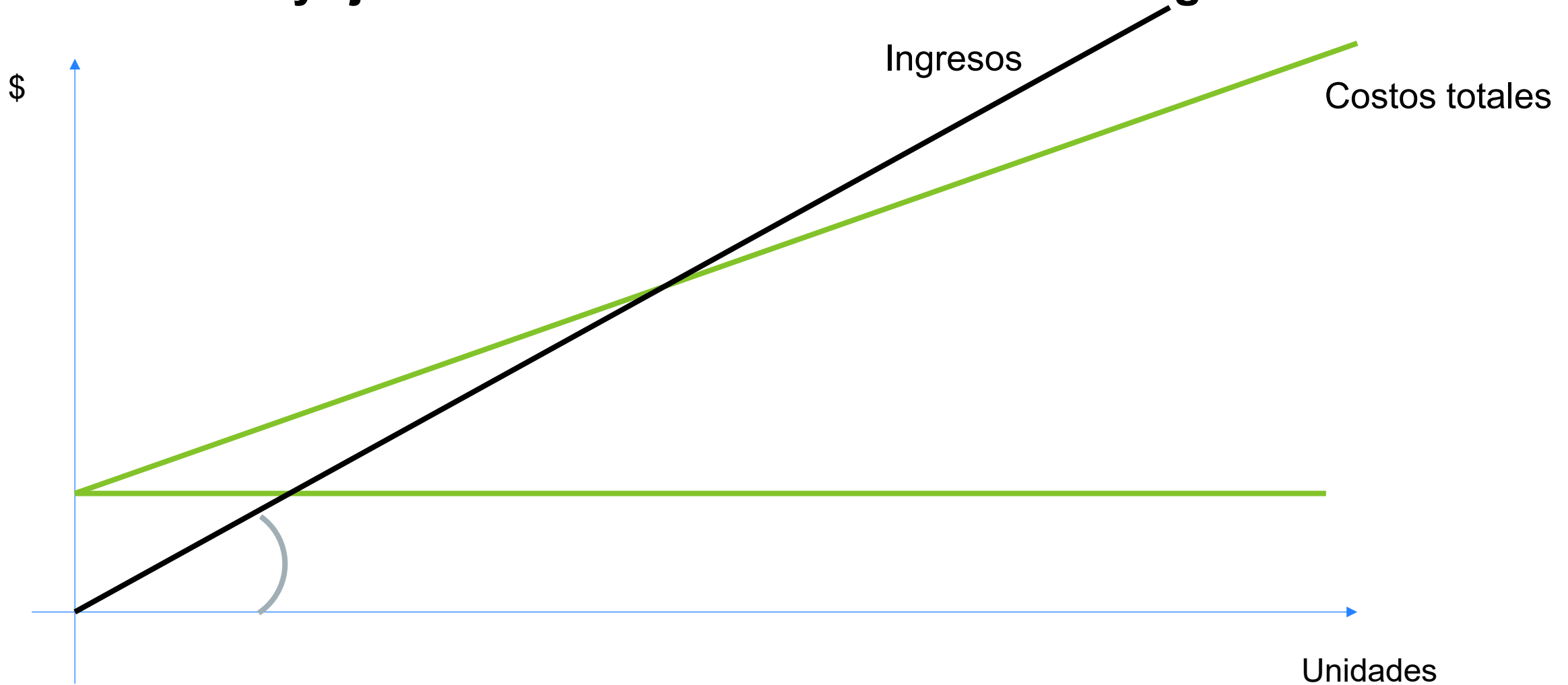
# Costos variables y fijos: sus efectos fundamentales en los negocios



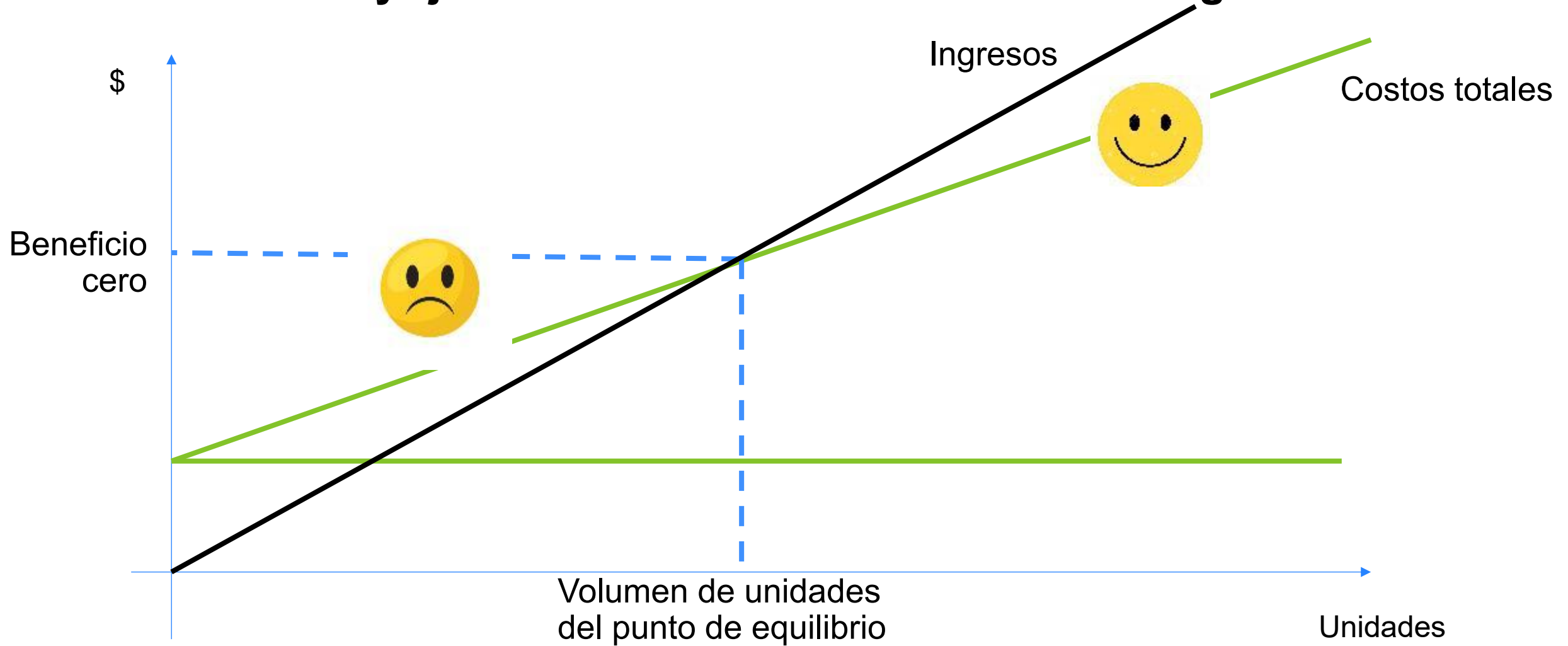
# Costos variables y fijos: sus efectos fundamentales en los negocios



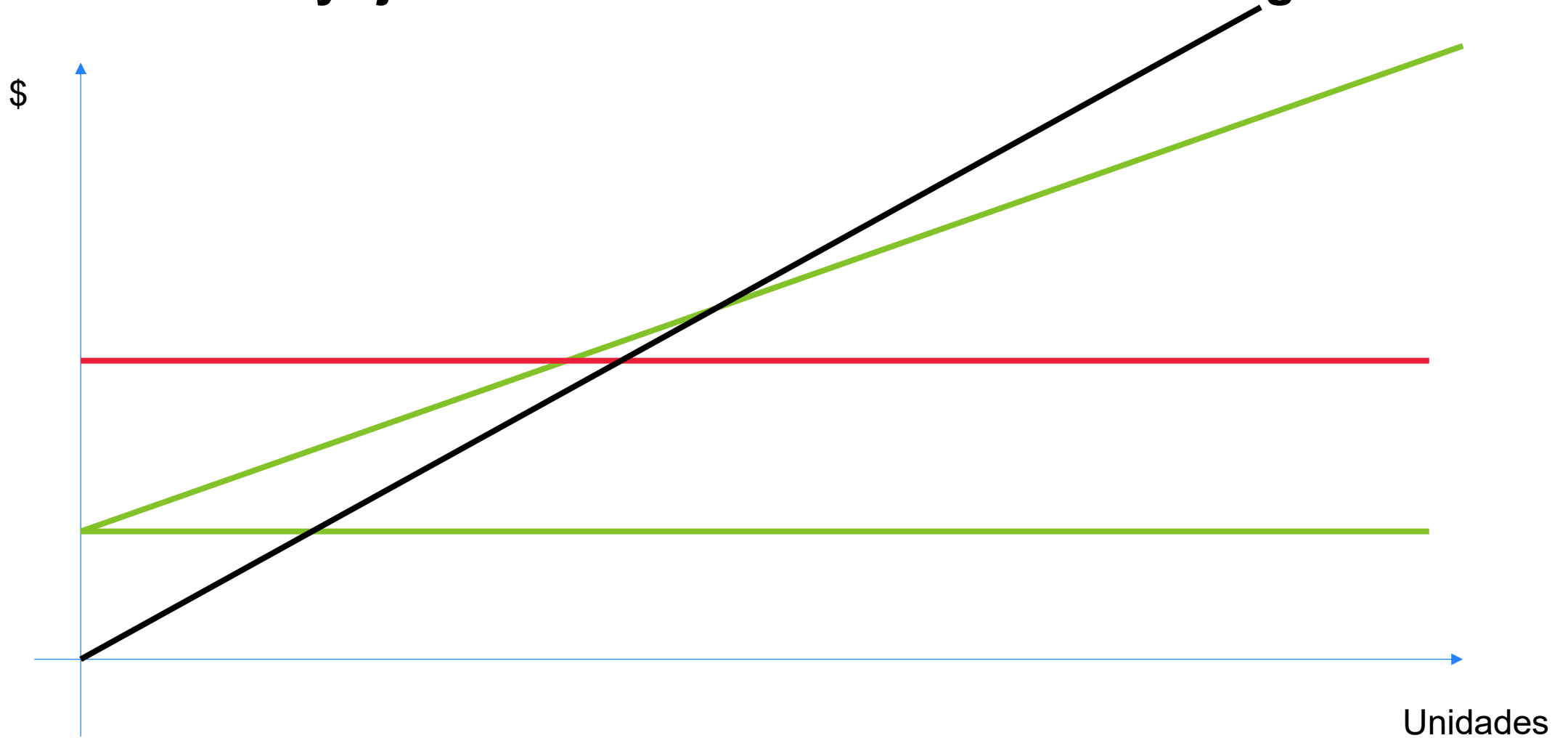
# Costos variables y fijos: sus efectos fundamentales en los negocios



# Costos variables y fijos: sus efectos fundamentales en los negocios

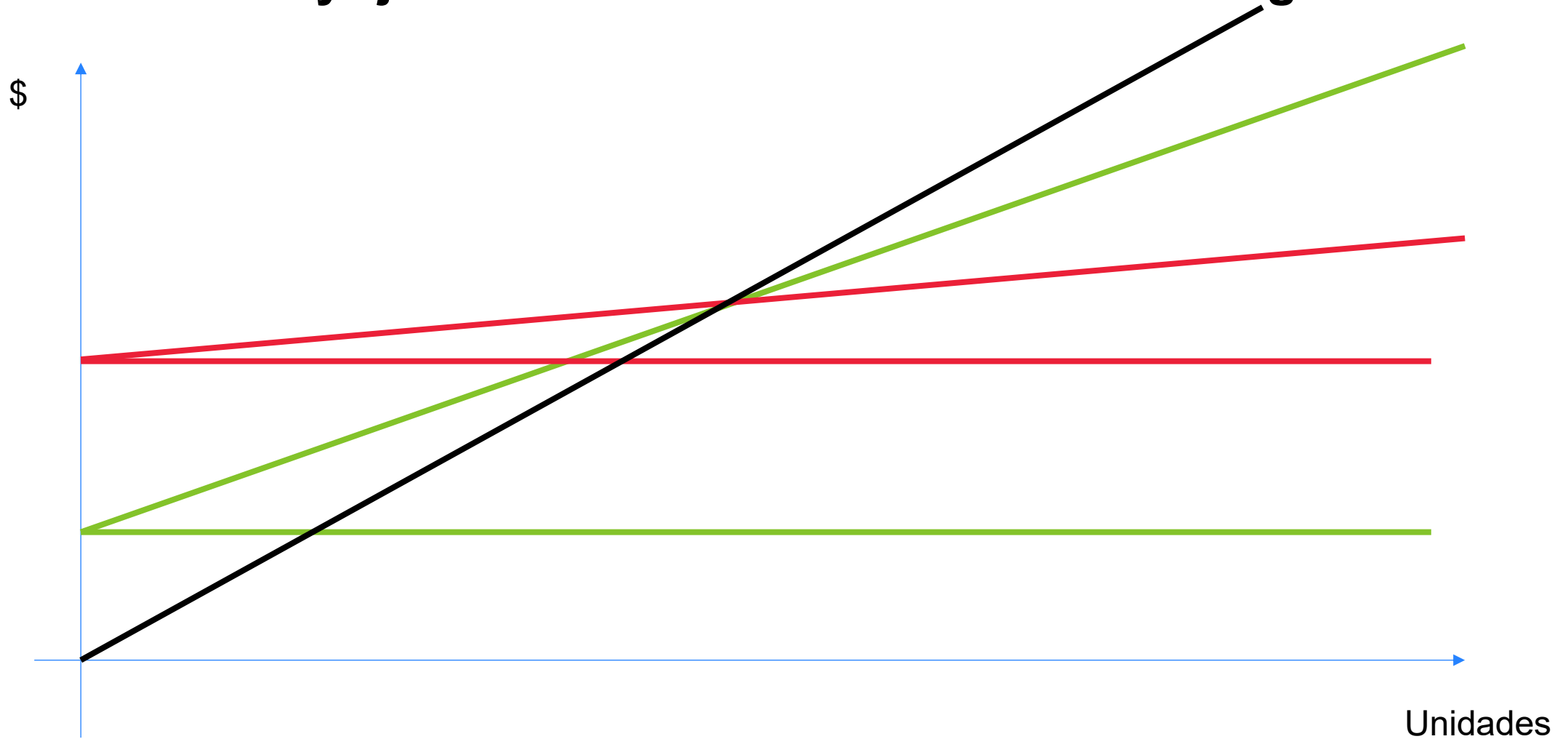


# Costos variables y fijos: sus efectos fundamentales en los negocios

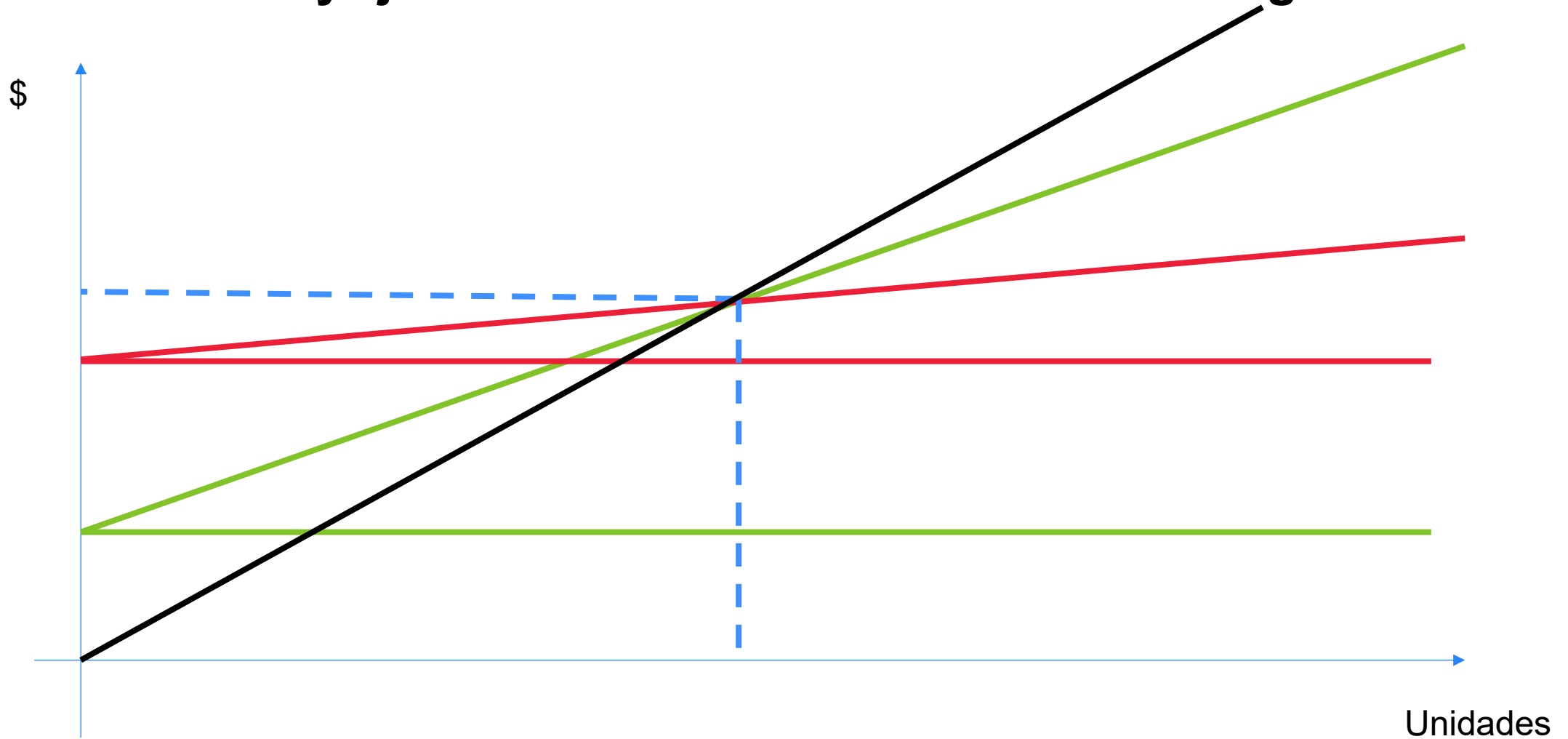




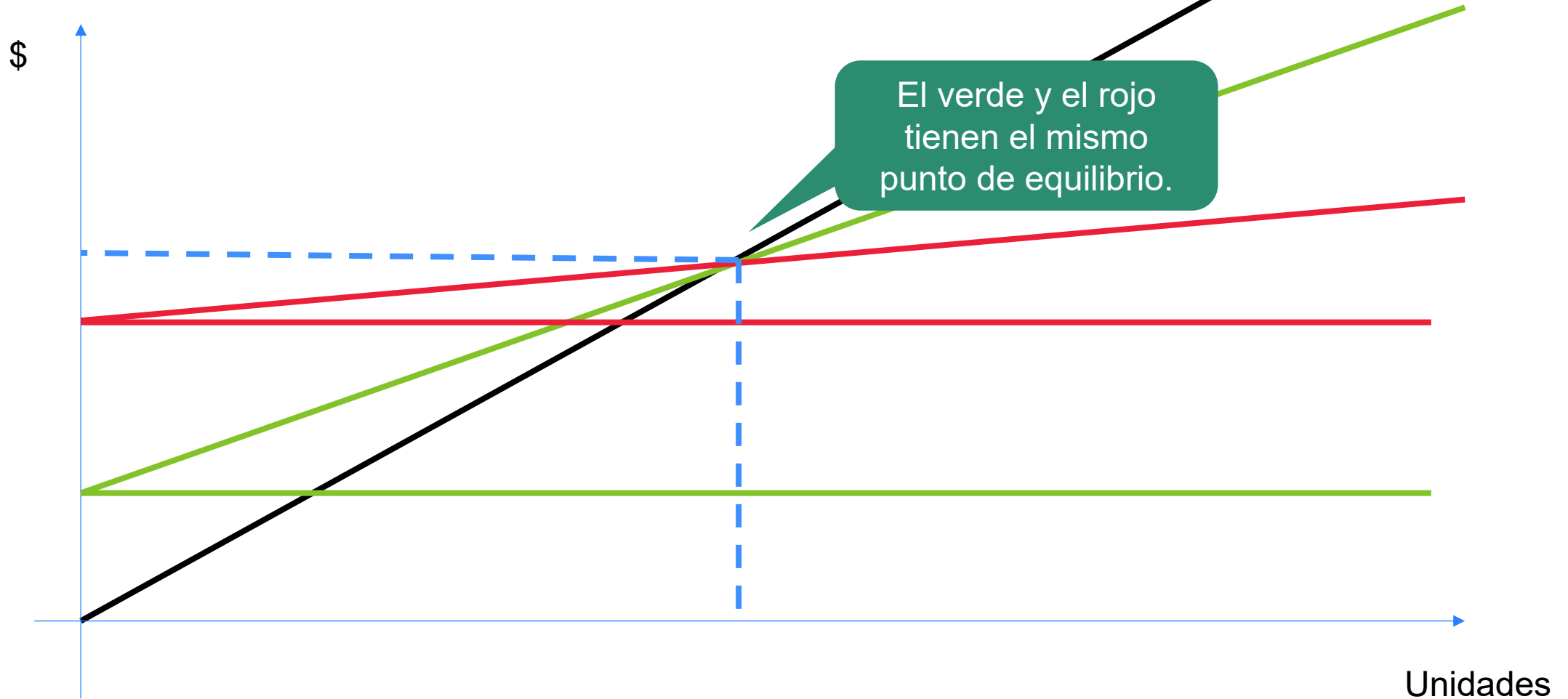
# Costos variables y fijos: sus efectos fundamentales en los negocios



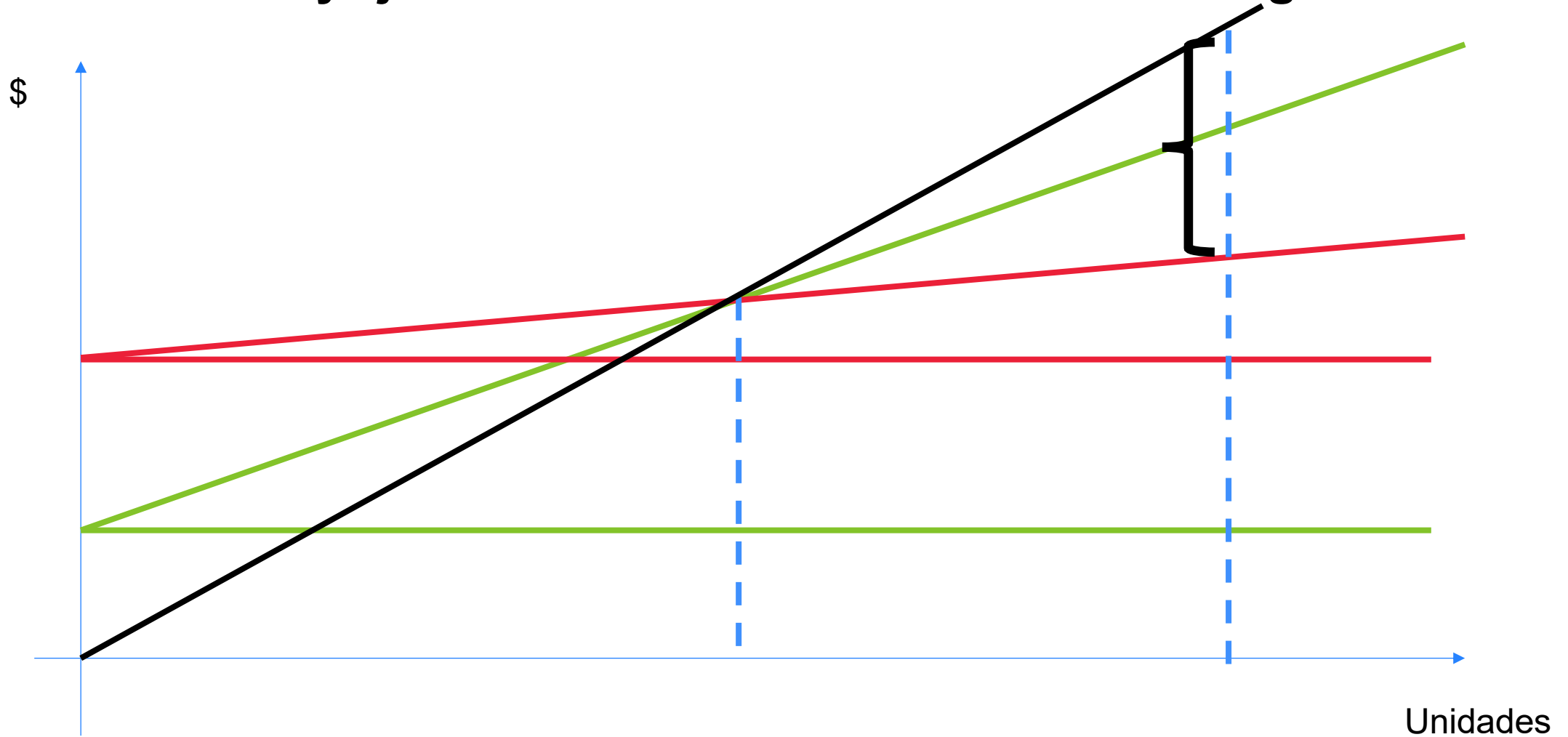
# Costos variables y fijos: sus efectos fundamentales en los negocios



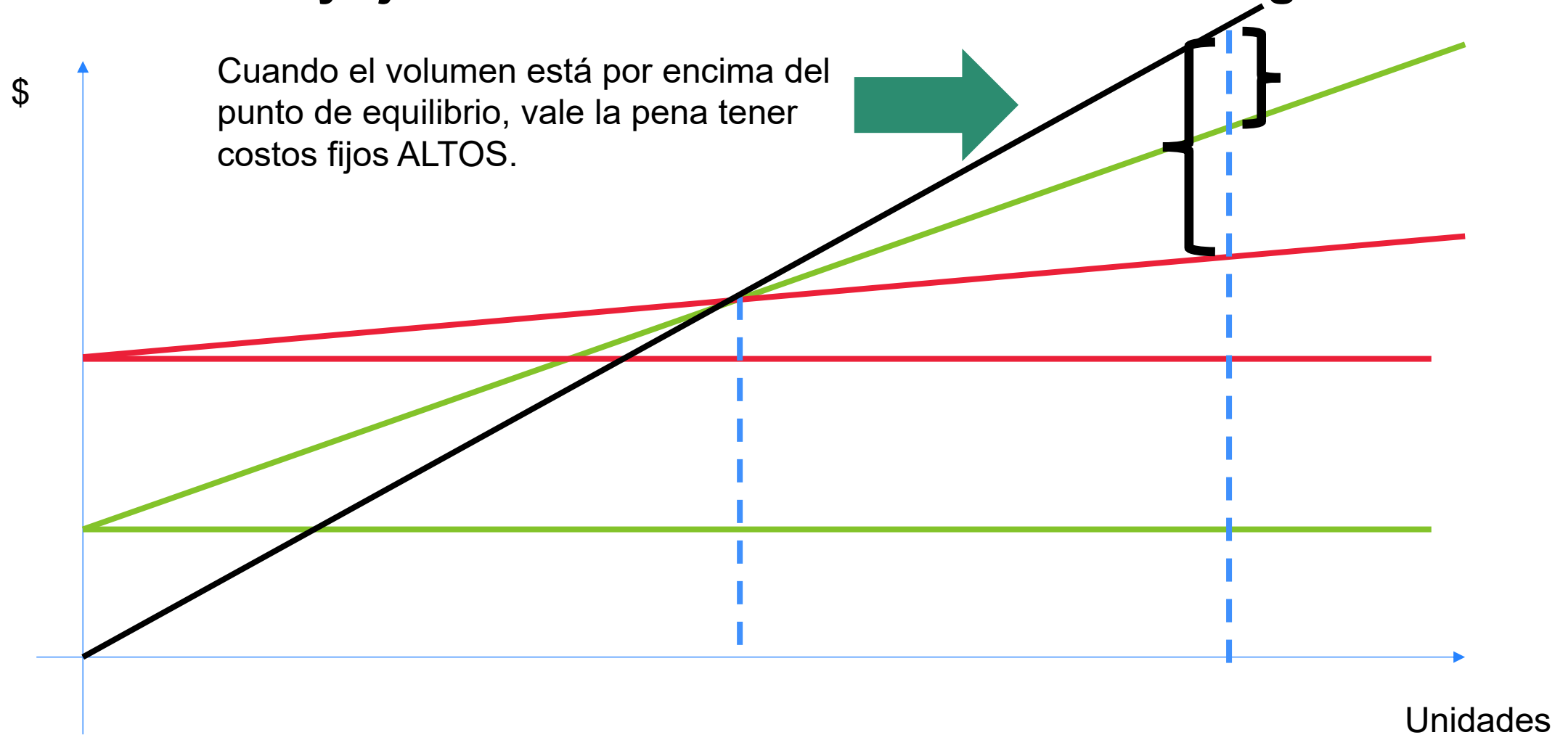
# Costos variables y fijos: sus efectos fundamentales en los negocios



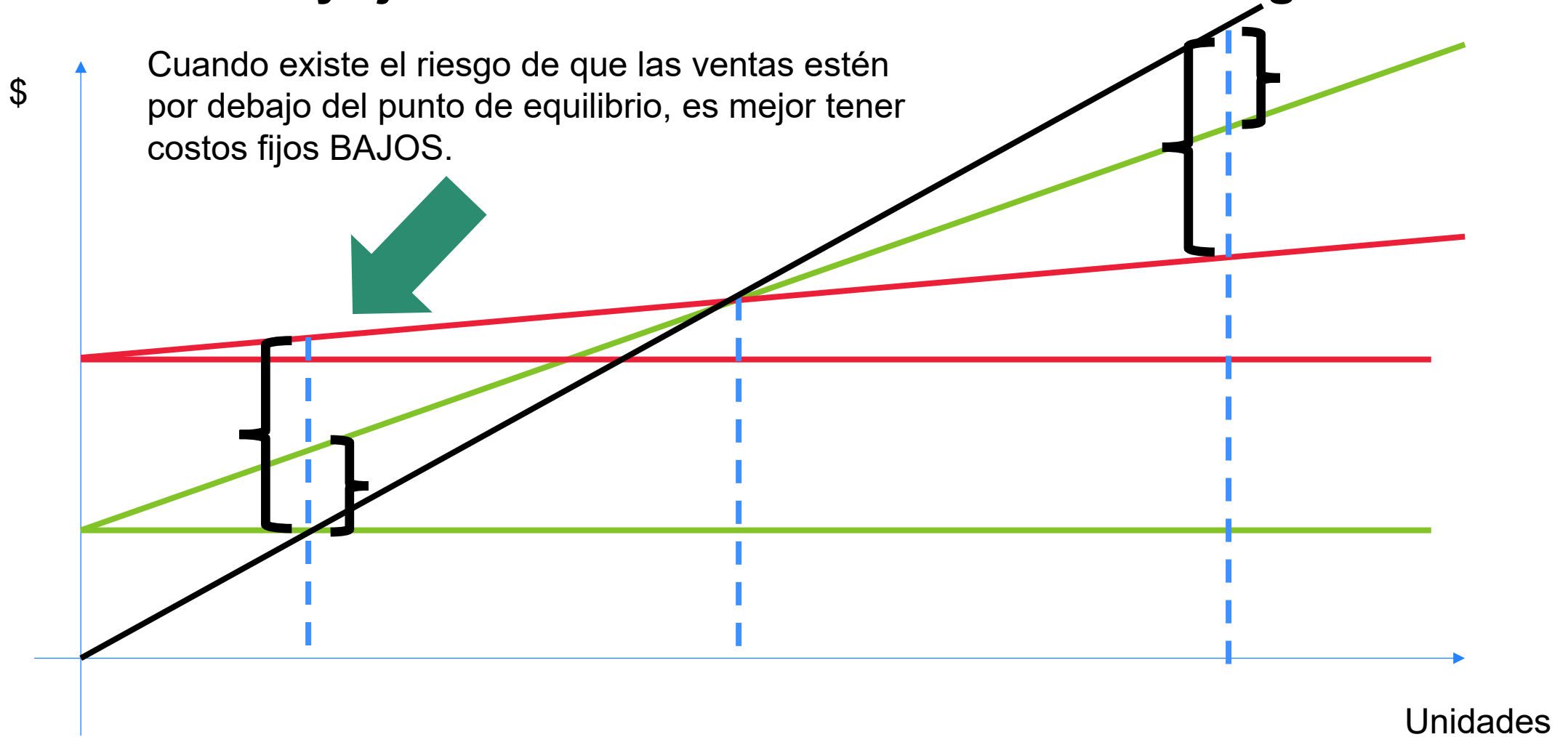
# Costos variables y fijos: sus efectos fundamentales en los negocios



# Costos variables y fijos: sus efectos fundamentales en los negocios



# Costos variables y fijos: sus efectos fundamentales en los negocios





# Costos variables y fijos: sus efectos fundamentales en los negocios



# Costos variables y fijos: sus efectos fundamentales en los negocios



# Desarrollo de un caso de negocios



Fuente Harvard ManageMentor

# Desarrollo de un caso de negocios

## Entender los casos de negocios

¿Quiere aprovechar una nueva oportunidad en su organización? Empiece por construir un caso de negocios.



Fuente HBR Article

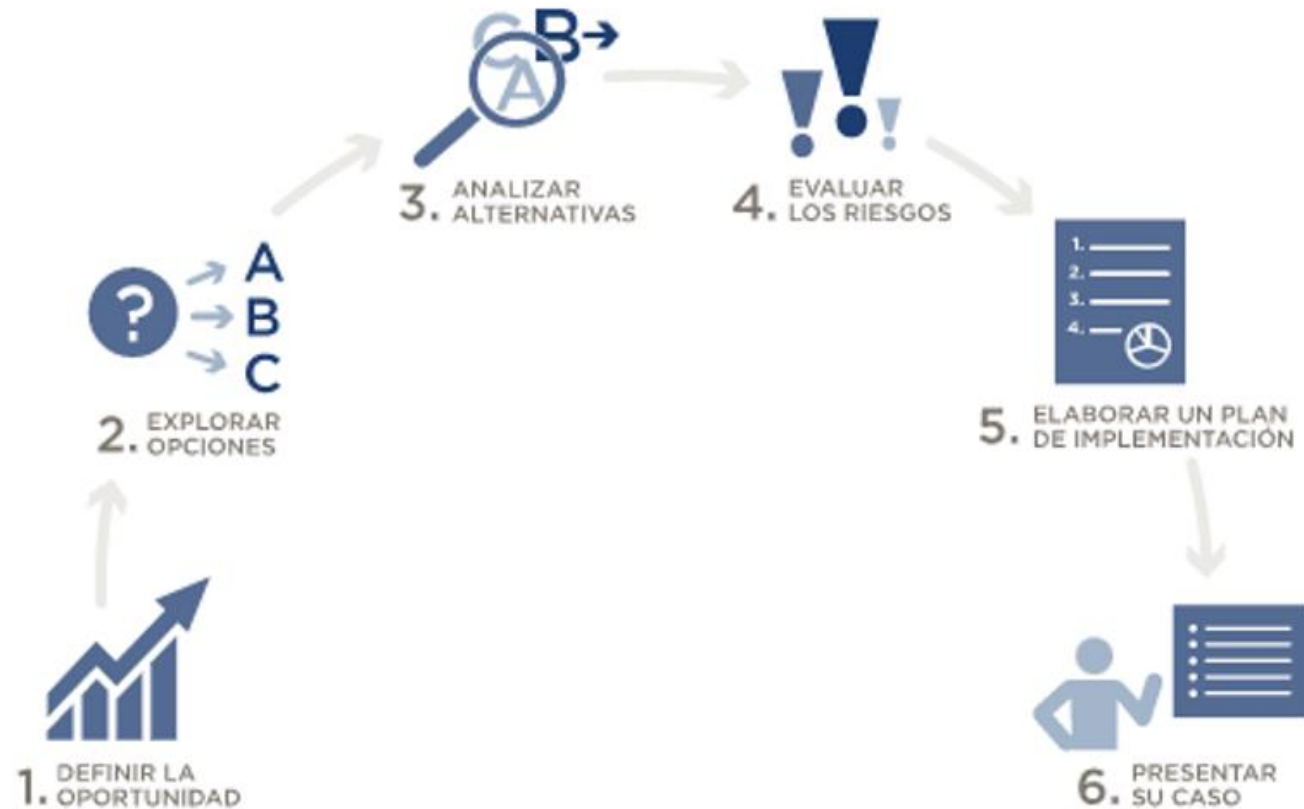
✓ Qué es un caso de negocios

Una presentación o documento en el que se comparan múltiples alternativas y se propone un único curso de acción que crea el mayor valor

✓ Para qué sirve

Su objetivo es ayudar a los tomadores de decisiones relevantes a invertir recursos en tu idea

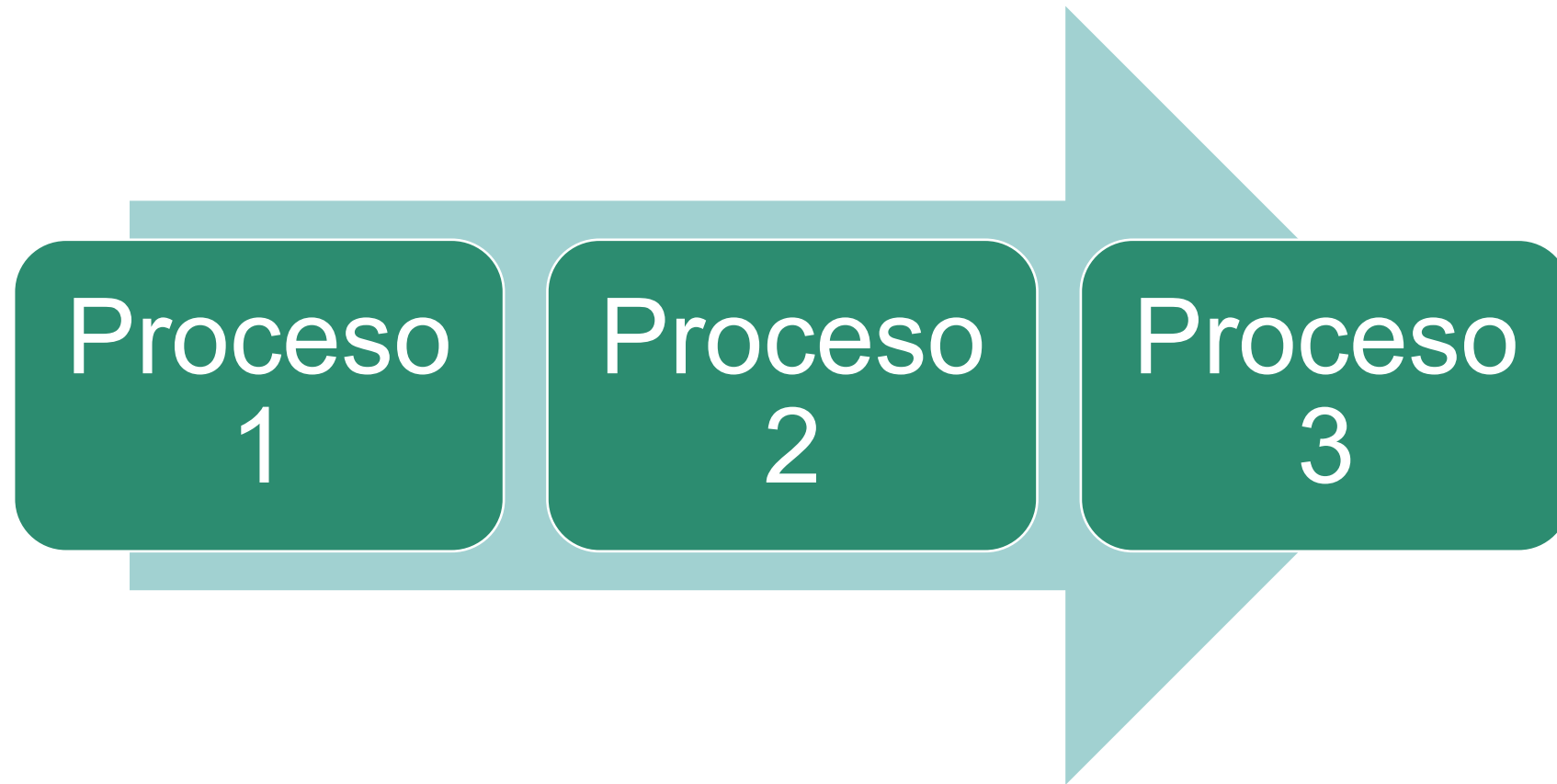
# El proceso de desarrollo



Fuente Harvard ManageMentor




# No es lineal...



# No es lineal, sino iterativo




**Factibilidad,  
viabilidad,  
deseabilidad**

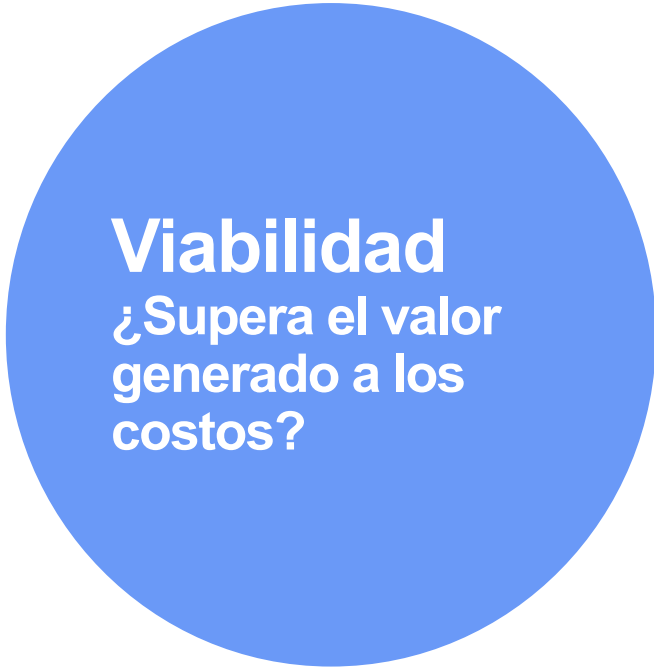


**Factibilidad**  
¿Es técnicamente  
posible?

# Factibilidad, viabilidad, deseabilidad



**Factibilidad**  
¿Es técnicamente  
posible?



**Viabilidad**  
¿Supera el valor  
generado a los  
costos?

# Factibilidad, viabilidad, deseabilidad

**Factibilidad**  
¿Es técnicamente  
posible?

**Viabilidad**  
¿Supera el valor  
generado a los  
costos?

**Deseabilidad**  
Los diferentes  
stakeholders,  
¿hallan que van a  
estar mejor?

# Factibilidad, viabilidad, deseabilidad



# Factibilidad, viabilidad, deseabilidad



# Desarrollando la idea





# Desarrollando la idea

... y vendiendo la idea!



# La “visión de helicóptero”

Diferentes perspectivas,  
enfocadas o amplias, ofrecen  
diversos *insights*



# Metodologías ágiles

De ser posible, desarrollen y prueben ideas poco a poco para comprender la situación real y los resultados y efectos posibles

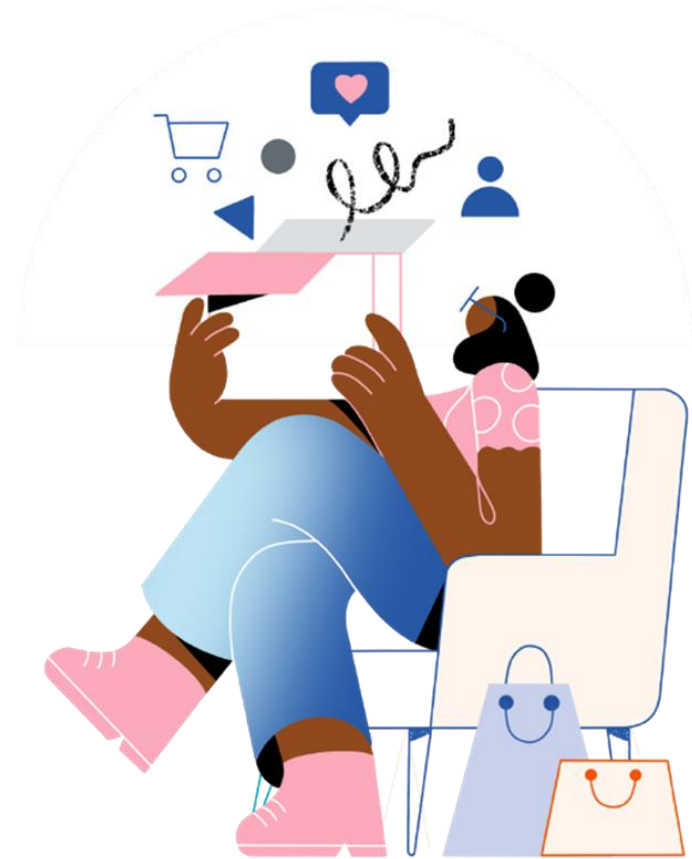
# Recuerden

Piensen en los pros/las ventajas y los contras/las desventajas.

Siempre hay ventajas y desventajas en la vida cuando nos enfrentamos a problemas reales:

“Se puede elegir dos de tres”.

# Fundamentos de marketing



Fuente Harvard ManageMentor

# El marketing es un trabajo de todos...



“Dado que el objetivo de la empresa es crear un cliente, ésta tiene dos (y solo dos) funciones básicas: el marketing y la innovación.”

Peter F. Drucker

## ... pero no es lo que suele ocurrir

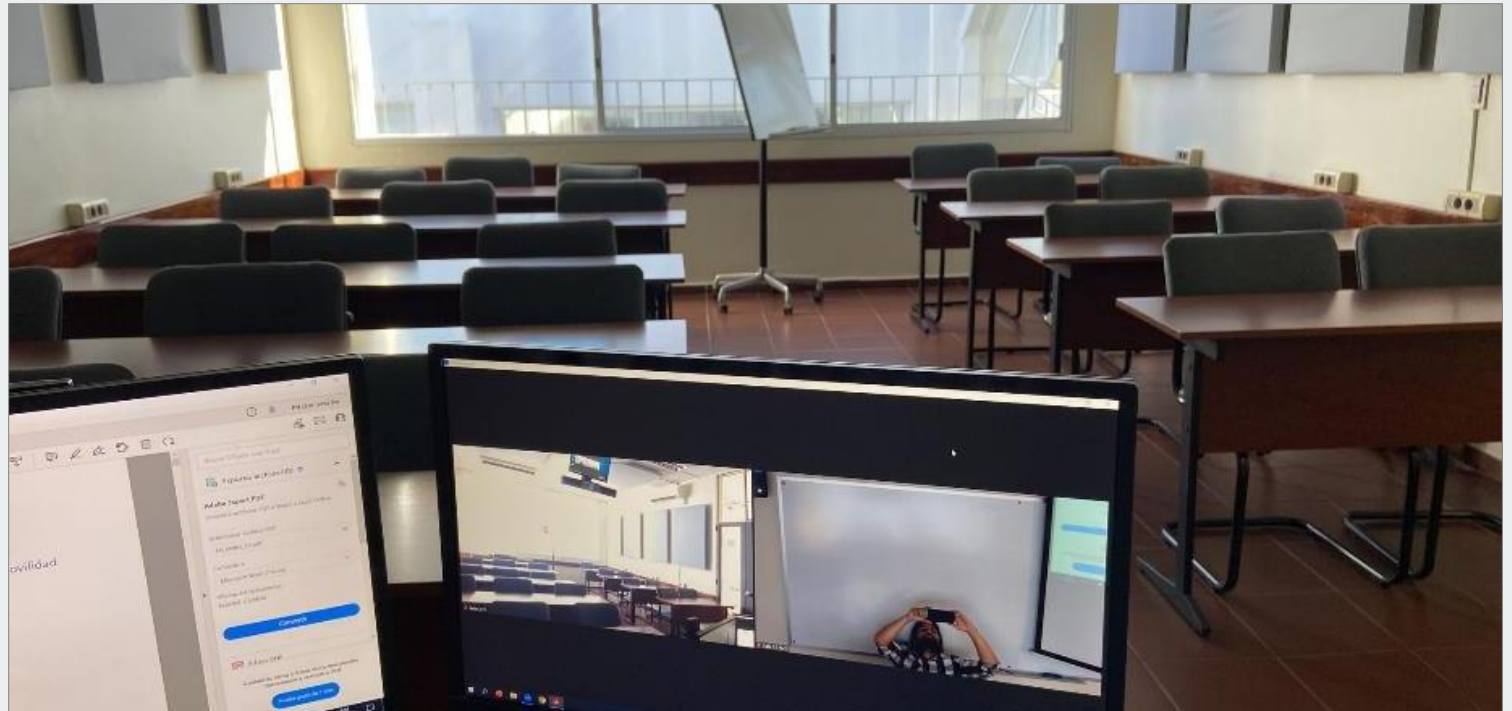


“La primera meta de la organización cambia inmediatamente de la que fuera la meta nominal a la autopreservación, por lo que el objetivo real pasa del segundo lugar al n.”

Clay Shirky

# Comprender las necesidades de los clientes no es sencillo

**Sobre todo en el mundo actual**





# Comprender las necesidades de los clientes no es sencillo

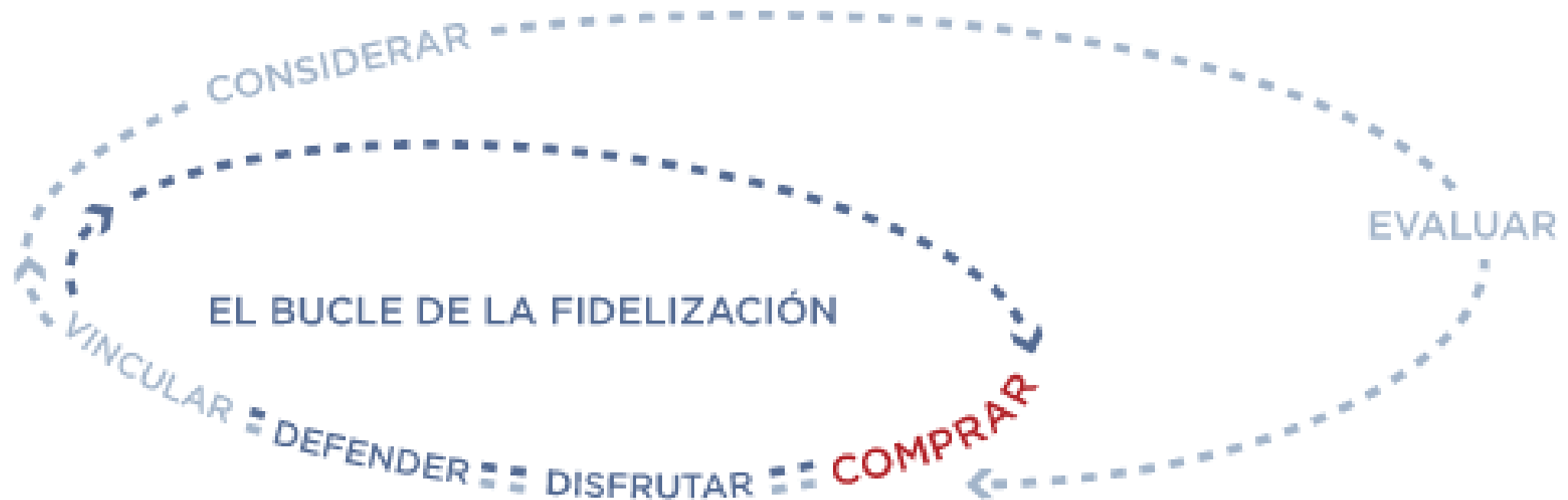


# El recorrido del cliente se está transformando



Fuente Harvard ManageMentor

# El recorrido del cliente se está transformando



Fuente Harvard ManageMentor

# Un desafío adicional: los mercados globales

**Los mercados emergentes ofrecen poca información**

**Kate Sweetman**



Fuente Harvard ManageMentor

# Un desafío adicional: los mercados globales

Los mercados emergentes ofrecen poca información

No obstante, la miopía del mercado también puede aplicarse a los mercados desarrollados

# Medición del desempeño



Fuente Harvard ManageMentor



# Una actividad no está completa hasta que se hayan evaluado sus resultados (los resultados, no los esfuerzos)

Las cuatro actividades básicas de gestión de Henri Fayol:

- Planificar
- Organizar
- Dirigir (commander)
- Controlar

# Necesitamos varios indicadores para realizar una buena evaluación del desempeño





# Atención: “Consigues lo que mides”, en particular si los incentivos están vinculados a los indicadores clave de desempeño

CSF(factores críticos de éxito) y KPI (indicadores clave de desempeño)

vs.

La satisfacción del cliente



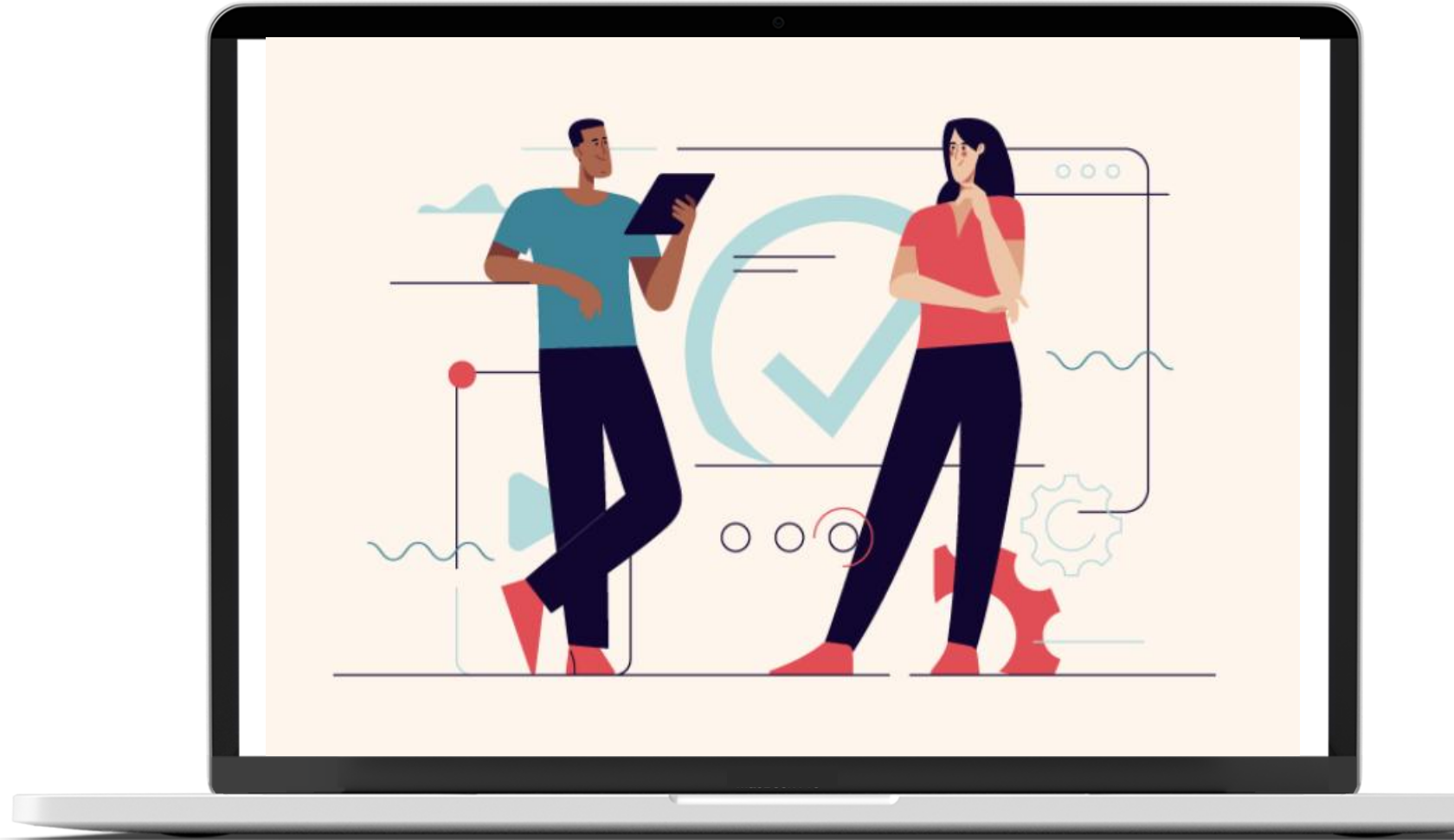
# Medición del desempeño: herramienta de empoderamiento o mecanismo de sanción



# Negociación



# Negociamos TODO el tiempo



Fuente Harvard ManageMentor



# Negociación de un tema individual frente a negociación de temas múltiples

Marco para la paz entre Israel y Egipto, una consecuencia de las negociaciones de Camp David





# Negociación de un tema individual frente a negociación de temas múltiples

Marco para la paz entre Israel y Egipto, una consecuencia de las negociaciones de Camp David

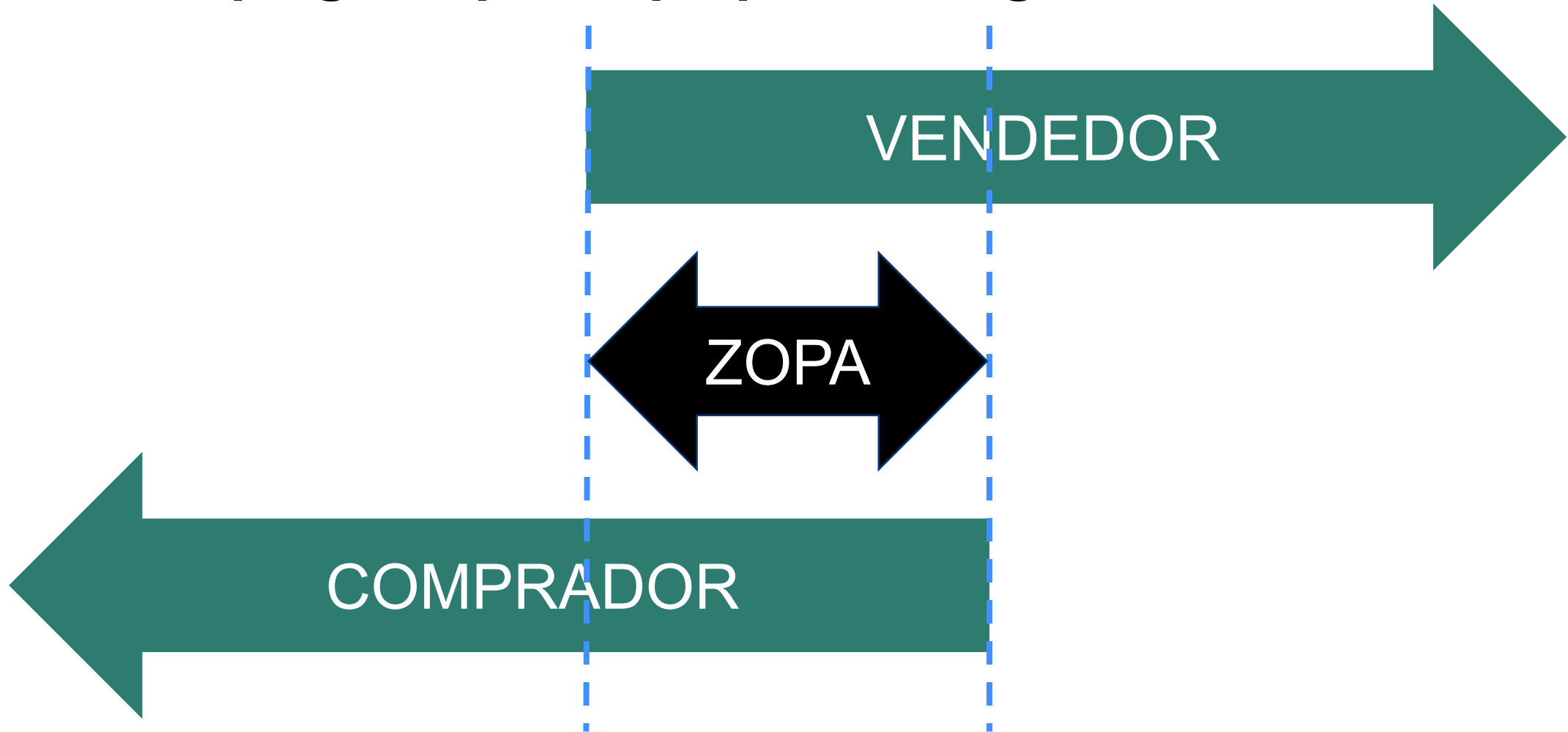


# ¡Debemos cambiar la pregunta!

¿Quieres  
“esto”?

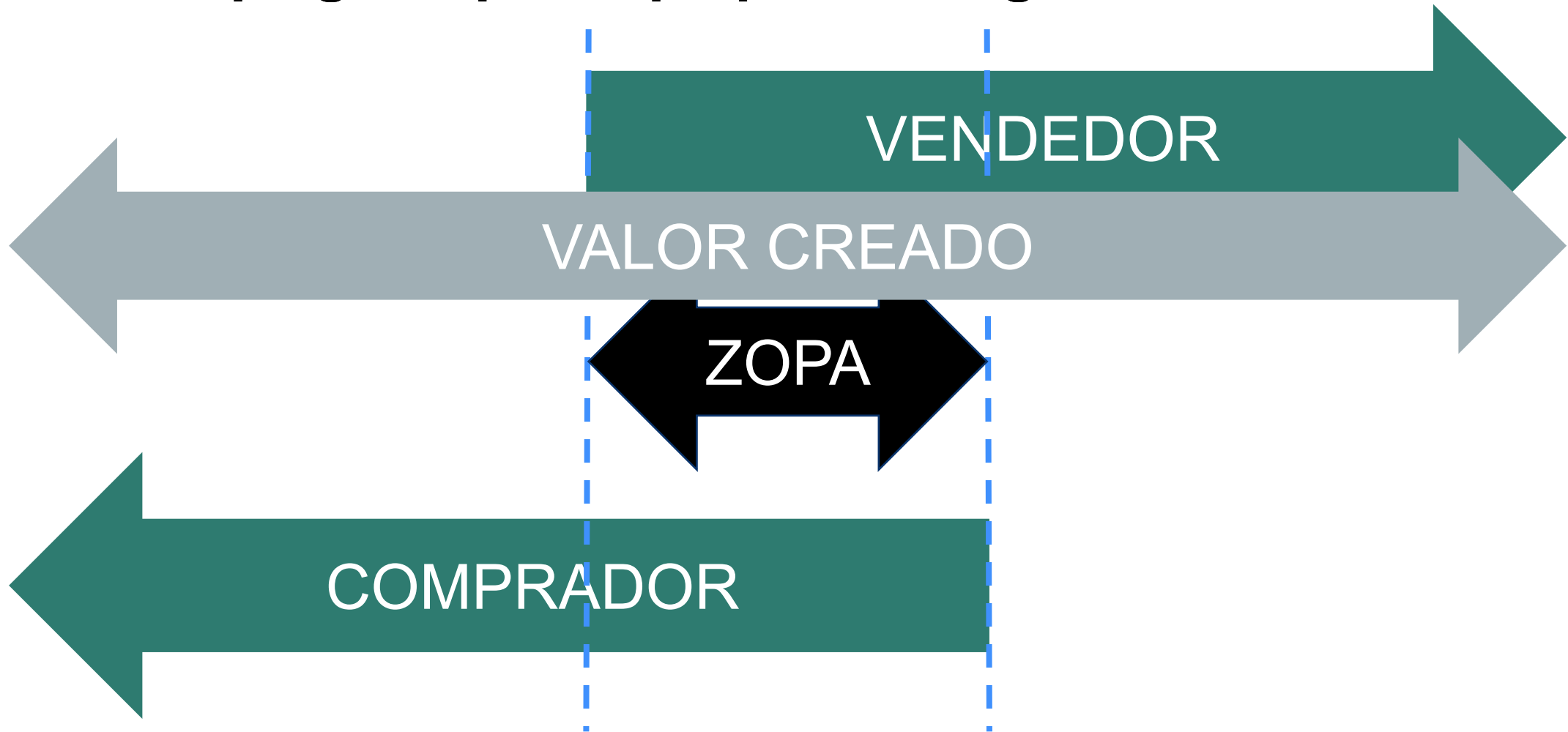
¿Qué es lo que  
quieres de  
“esto”?

# Cambiar la pregunta puede propiciar una gran creación de valor





# Cambiar la pregunta puede propiciar una gran creación de valor



# Enfoque en el cliente



Fuente Harvard ManageMentor

# Profesor de la HBS Ranjay Gulati: Mentalidad de enfoque en el cliente



# Profesor de la HBS Ranjay Gulati: Mentalidad de enfoque en el cliente



**HUMILDAD**  
*arrogancia*



**CURIOSIDAD**  
*sabelotodo*



**URGENCIA**  
*complacencia*



**EMPATÍA**  
*indiferencia*

Fuente Ranjay Gulati



# Profesor de la HBS Ranjay Gulati: Mentalidad de enfoque en el cliente



**CURIOSIDAD**  
*sabelotodo*



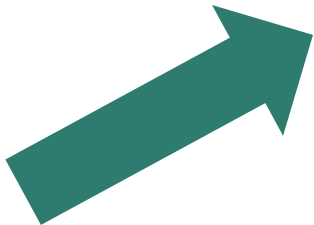
**EMPATÍA**  
*indiferencia*



**URGENCIA**  
*complacencia*



**HUMILDAD**  
*arrogancia*



Fuente Ranjay Gulati

**Entender a nuestro cliente  
y tener una relación de  
lealtad mutua es una  
estrategia a largo plazo**



# Entender a nuestro cliente y tener una relación de lealtad mutua es una estrategia a largo plazo

Con demasiada frecuencia las empresas tienen una posición cortoplacista: desean obtener valor hoy mismo





**Entender a nuestro cliente  
y tener una relación de  
lealtad mutua es una  
estrategia a largo plazo**

**Presten atención a esto si son  
líderes, pero también si son  
colaboradores individuales**





**El enfoque en el cliente es una labor de todos en cualquier organización, tanto para el cliente tradicional como para el interno**

**“El caso del formato errado del número de orden de compra en una multinacional”**



**El enfoque en el cliente es una labor de todos en cualquier organización, tanto para el cliente tradicional como para el interno**

**“El caso del formato errado del número de orden de compra en una multinacional”**



## En resumen...

- Los negocios son un esfuerzo colectivo. Como tal, existen iniciativas individuales y un trabajo y desempeño colectivos.
- Fundamentos de negocios trata las herramientas y destrezas necesarias para que ustedes sean un activo positivo y eficaz en cualquier organización.





**La empresa es exitosa -de manera externa e interna- cuando existe una actitud básica de colaboración, no de competencia**



Tener éxito y llevar una vida feliz y fructífera en el mundo de los negocios es más una cuestión de actitud y valores - la dimensión humana - que una toma de decisiones obstinada en la búsqueda de maximizar la rentabilidad.



Tener éxito y llevar una vida feliz y fructífera en el mundo de los negocios es más una cuestión de actitud y valores - la dimensión humana - que una toma de decisiones obstinada en la búsqueda de maximizar la rentabilidad.

Sin embargo, esto no le resta valor a las ventajas de dominar el uso de las herramientas empresariales que tratamos en este programa de Fundamentos de negocios.



# Siguientes pasos

## Acceso al portal de estudios

### Seguido a esta sesión:

- Completa las tareas/temas pendientes y alcanza una puntuación de al menos 70% en la evaluación de cada tema.
- Ve la grabación de los seminarios Web a los que no hayas podido asistir.
- Autorreflexión sobre los aprendizajes de la sesión de hoy.
- Asegúrate de asistir a la sesión de cierre según la invitación del calendario que ya se te envió.



## Prepárate para la sesión de cierre

- **27 de octubre**
  - 12:30 – 1:30 pm Argentina, Brasil
  - 5:30 – 6:30 pm Europa



**Marca tu asistencia si ingresaste a esta sesión Zoom utilizando una dirección de correo electrónico diferente al que utilizaste al registrarte en el programa**





# Preguntas



# Gracias

Por favor completa la encuesta de satisfacción

---

[harvardbusiness.org](https://harvardbusiness.org)

