



Sustento del uso justo
de Materiales Protegidos
derechos de autor para
fines educativos



UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional

UCI
Sustento del uso justo de materiales protegidos por
derechos de autor para fines educativos

El siguiente material ha sido reproducido, con fines estrictamente didácticos e ilustrativos de los temas en cuestión, se utilizan en el campus virtual de la Universidad para la Cooperación Internacional – UCI – para ser usados exclusivamente para la función docente y el estudio privado de los estudiantes pertenecientes a los programas académicos.

La UCI desea dejar constancia de su estricto respeto a las legislaciones relacionadas con la propiedad intelectual. Todo material digital disponible para un curso y sus estudiantes tiene fines educativos y de investigación. No media en el uso de estos materiales fines de lucro, se entiende como casos especiales para fines educativos a distancia y en lugares donde no atenta contra la normal explotación de la obra y no afecta los intereses legítimos de ningún actor.

La UCI hace un USO JUSTO del material, sustentado en las excepciones a las leyes de derechos de autor establecidas en las siguientes normativas:

- a- Legislación costarricense: Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, No.6683 de 14 de octubre de 1982 - artículo 73, la Ley sobre Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 – artículo 58, permiten el copiado parcial de obras para la ilustración educativa.
- b- Legislación Mexicana; Ley Federal de Derechos de Autor; artículo 147.
- c- Legislación de Estados Unidos de América: En referencia al uso justo, menciona: "está consagrado en el artículo 106 de la ley de derecho de autor de los Estados Unidos (U.S, Copyright - Act) y establece un uso libre y gratuito de las obras para fines de crítica, comentarios y noticias, reportajes y docencia (lo que incluye la realización de copias para su uso en clase)."
- d- Legislación Canadiense: Ley de derechos de autor C-11– Referidos a Excepciones para Educación a Distancia.
- e- OMPI: En el marco de la legislación internacional, según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual lo previsto por los tratados internacionales sobre esta materia. El artículo 10(2) del Convenio de Berna, permite a los países miembros establecer limitaciones o excepciones respecto a la posibilidad de utilizar lícitamente las obras literarias o artísticas a título de ilustración de la enseñanza, por medio de publicaciones, emisiones de radio o grabaciones sonoras o visuales.

Además y por indicación de la UCI, los estudiantes del campus virtual tienen el deber de cumplir con lo que establezca la legislación correspondiente en materia de derechos de autor, en su país de residencia.

Finalmente, reiteramos que en UCI no lucramos con las obras de terceros, somos estrictos con respecto al plagio, y no restringimos de ninguna manera el que nuestros estudiantes, académicos e investigadores accedan comercialmente o adquieran los documentos disponibles en el mercado editorial, sea directamente los documentos, o por medio de bases de datos científicas, pagando ellos mismos los costos asociados a dichos accesos.



UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional

Maestría en Administración de Proyectos

Planeamiento y Análisis Estratégico de la Empresa

Presentación – Semana 1: **Introducción a la planificación estratégica**



UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional

Análisis situacional

Una mirada al contexto



Enfoque en la cadena de valor



- Una organización es una cadena que, a través de una serie de etapas, va agregando valor para sus clientes y grupos de interés.
- De esta manera crea y sostiene su ventaja competitiva y, en consecuencia, produce más rentabilidad para la empresa.

Enfoque en la cadena de valor

- El análisis de la cadena de valor facilita examinar y dividir la compañía en sus actividades estratégicas más relevantes a fin de entender cómo funcionan los procesos, las fuentes de insumos, materiales e información, y en qué radica la diferenciación.



- Lo que caracteriza a este enfoque es su interés en los procesos y actividades que se relacionan con los clientes; mas allá de la estructura organizacional y los costos/gastos.

Enfoque en la cadena de valor

Establece cuatro aspectos del panorama competitivo:

Grado de integración:

- Se definen todas aquellas actividades que se realizan en la propia empresa y no en otras compañías independientes.

Panorama industrial:

- Es el mercado y los sectores relacionados con nuestra empresa y con los que compite.

El panorama de segmento:

- Se deben contemplar las variaciones a las que se puede verse afectados el producto y los compradores.

El panorama geográfico:

- Se engloban los países, ciudades o regiones donde compite la empresa.

Enfoque en la cadena de valor

- A partir de las propuestas de Porter, este enfoque clasifica las actividades considerando la alineación de los procesos para lograr valor en función de la optimización de la estructura organizacional.
- Lo que posteriormente enriquece al incorporar las cadenas de proveedores, minoristas y compradores debido a los estímulos que generan en beneficio de los actores de la cadena.



Cadena de suministro (Supply chain)

- Es una función estratégica y logística que involucra todos los procesos y operaciones que son indispensables para que un producto llegue al cliente final.
- Se analiza el ciclo de vida completo de un producto, contemplando todas las organizaciones que participan procesos de provisión, producción, almacenaje y distribución: desde la materia prima hasta su punto de consumo.



Cadena de suministro (Supply chain)

- Planificar de forma minuciosa los elementos relacionados con la cadena de suministro es la mejor forma que funcione de forma óptima en términos de eficacia y eficiencia.
- Este enfoque de posibilita el análisis de restricciones existentes y el planteamiento de estrategias al nivel de los actores en cada eslabón de la cadena con miras al aumento de la productividad y la agregación de mayor valor.



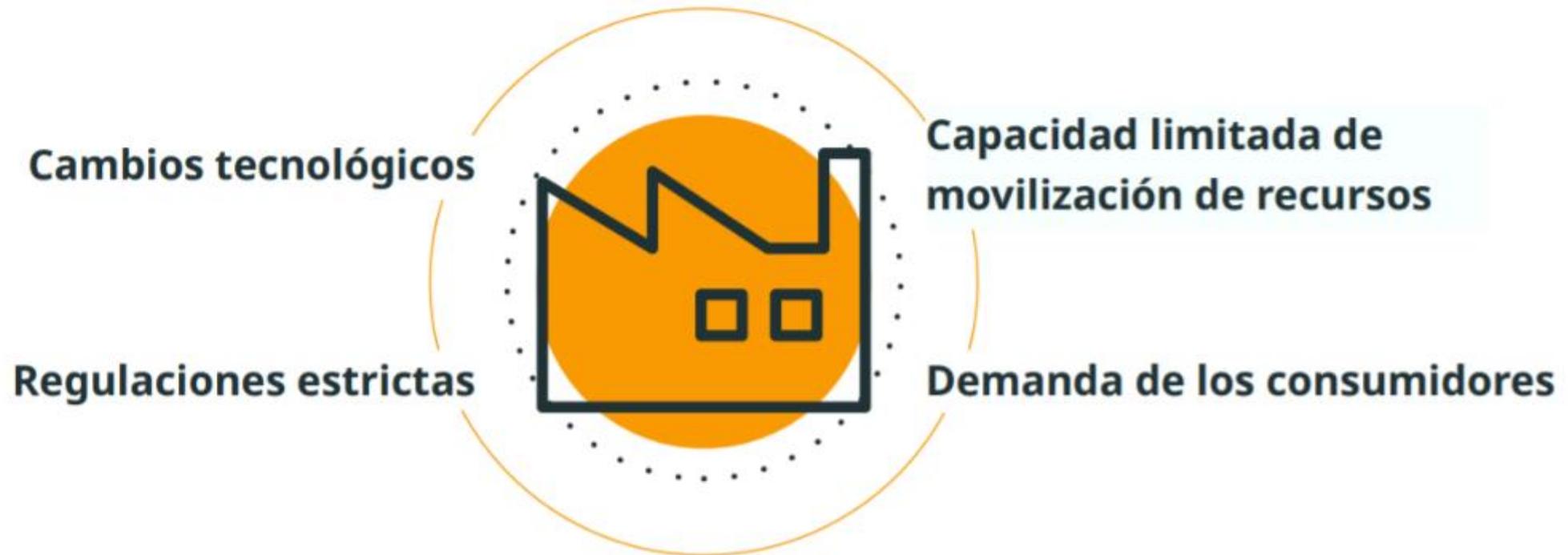
Los desafíos organizacionales

- Los estándares globales están exigiendo nuevos niveles de **innovación organizacional** para , entre otros, hacer frente a:



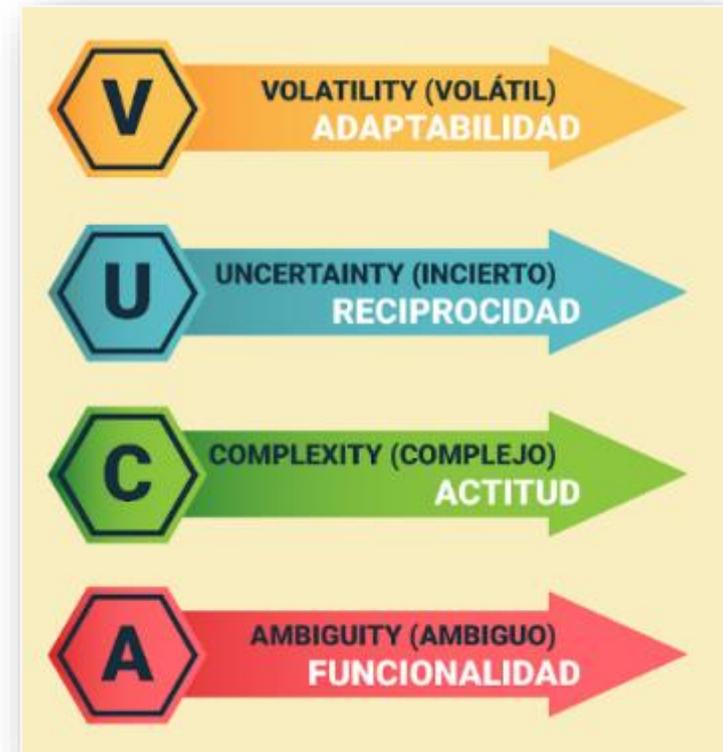
El enfoque en el mejoramiento

- Transformar los **retos** actuales en **oportunidades**, exige adaptarse a entornos cada vez más **complejos**, de forma **ágil**, procurando mantener o incrementar la **competitividad**.



La complejidad: Entornos VUCA/VICA

- Los entornos VUCA, en que se mueven las organizaciones en la actualidad, se caracterizan por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad.
- Este concepto se fraguó en la década de los noventa por los soldados norteamericanos y responde al acrónimo inglés formado por los términos Volatility (V), Uncertainty (U), Complexity (C) y Ambiguity (A).



Bauman, Zygmunt. (2003). *Modernidad líquida*. México: Fondo de Cultura Económica.

La complejidad: Entornos VUCA/VICA

- Los entornos VUCA están presentes en infinidad de sectores profesionales como el de los servicios, industria, tecnología o banca en el que los avances tecnológicos o las fluctuaciones propias del mercado económico son los causantes de la inclusión de las organizaciones en este tipo de entornos.
- En este escenario las empresas se ven obligadas a adaptarse a los continuos cambios que atacan su programación estratégica y sus rutinas profesionales.



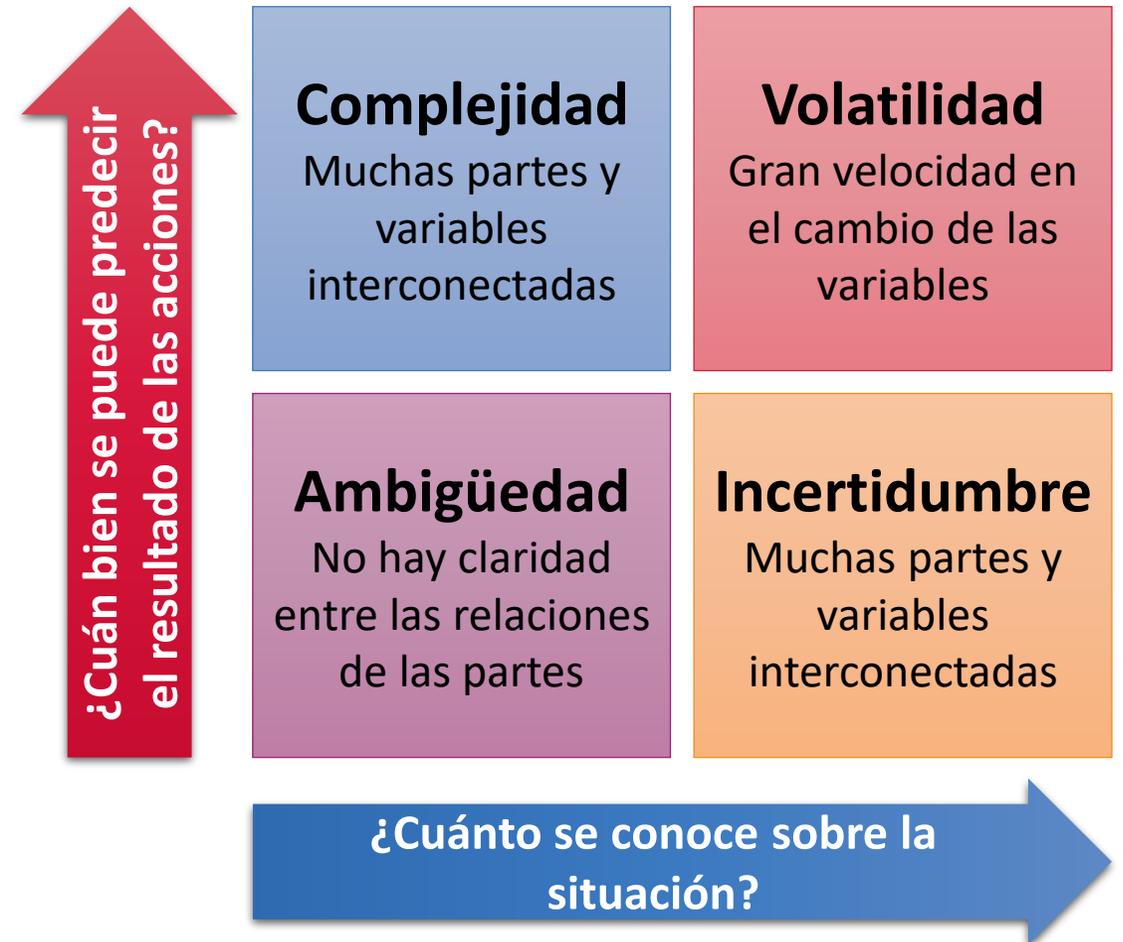
La complejidad: Entornos VUCA/VICA

- **Volátil:** realidad oscilante.
- **Incierto:** caos asociado con la falta de conocimiento (incertidumbre).
- **Complejo:** variabilidad de los sistemas.
- **Ambiguo:** múltiples y confusos significados.



La complejidad: Entornos VUCA/VICA

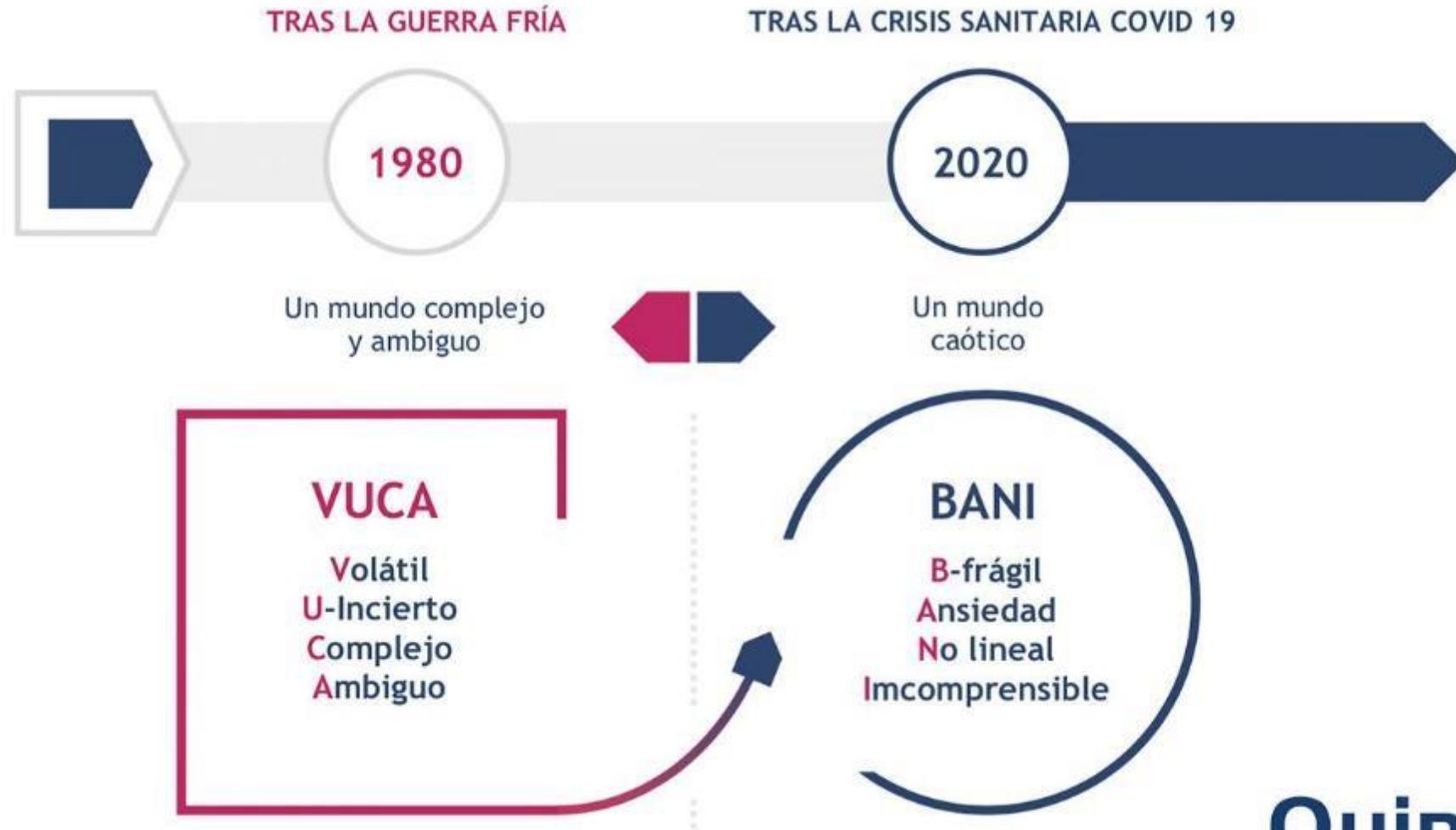
- Cuando se analiza el entorno usando el concepto de VUCA, se obtiene distintos escenarios, cada uno con una característica y una forma distinta de abordarlo.
- Según el grado de predicción o conocimiento que se tenga sobre cada situación, se podrán identificar diferentes tipos de escenarios.



La complejidad: Entornos VUCA/VICA



La complejidad: Entornos BANI



Quint

La complejidad: Entornos BANI

- Los entornos BANI hacen referencia a momentos quebradizos, ansiosos, no lineales e incomprensibles. Tiempos de caos. Es decir, situaciones derivadas de la crisis y el cambio.
- El autor Jamais Cascio propuso la lógica BANI en su obra *'Enfrentando la era del caos'*.
- El acrónimo BANI es un nuevo modelo adaptado a la situación de sistemático cambio global y climático que adopta su forma más clara en el año 2020.



La complejidad: Entornos BANI



Quebradizo (Brittle)

- La mayoría de sistemas son menos fuertes de lo que aparentan, ya que el rendimiento puede desplomarse si surge un imprevisto al que no saben cómo enfrentarse. Lo más peligroso es que, por lo general, la mayoría de las organizaciones aparentan ser sólidas y duras, lo que da pie a un exceso de confianza.

Ansioso (Anxious)

- Continuamente nos enfrentamos a situaciones con las que no estamos familiarizados, que no esperábamos y que nos desorientan.
- En un mundo donde reina la ansiedad cualquier decisión parece que pueda acabar en un desastre y siempre estamos esperando a que caiga la próxima desgracia. Esto hace que no nos atrevamos a tomar decisiones pero también supone una pérdida de oportunidades.

La complejidad: Entornos BANI

No lineal (Non-linear)

- No hay relación directa entre causa y efecto, y esto desestabiliza.
- Pequeños hechos que pueden desencadenar en grandes consecuencias o que entre el origen y la secuela hay un desfase muy grande. Esto, al ser desproporcionado nos sorprende y nos hace estar siempre como con un sentimiento de urgencia. Por eso, es importante adaptar una visión sistemática que nos ayude a ser flexibles ante estas situaciones.

Incomprensible (Incomprehensible)

- Tendemos a buscarle a todo un por qué, una explicación de las causas y las consecuencias. Esto, no tiene porqué ser negativo.
- El problema empieza cuando las explicaciones que creamos son demasiado simples y tendemos a tomar decisiones incorrectas. Por ejemplo, tenemos a nuestro alcance más datos que nunca, pero esto no siempre juega a nuestro favor. Un enorme volumen de datos puede llevarnos a la confusión.



La complejidad: Entornos BANI

- La clave para afrontar estos entornos es proponer soluciones resilientes, empezando desde el individuo.
- Las empresas necesitan diseñar sistemas fuertes y sólidos teniendo en cuenta todas las dimensiones posibles, reinventándose e innovando en estilos de liderazgo
- También haciendo retrospectivas para entender el pasado y minimizar los riesgos forjando nuevas bases, más flexibles.



La complejidad en las organizaciones

- Algunos procesos/proyectos pueden denominarse complejos y considerarse difíciles de dirigir.
- En términos simples, complejo es un concepto a menudo usado para describir aquello que se considera intrincado o complicado.
- La complejidad en las empresas es resultado del comportamiento del sistema de la organización, el comportamiento humano y la incertidumbre en el trabajo de la organización o su entorno.



La complejidad en las organizaciones

- En *Navigating Complexity: A Practice Guide* (PMI, 2013), se definen tres dimensiones para la complejidad:

- Las interdependencias entre componentes y sistemas.

Comportamiento del sistema

- La interacción entre diversos individuos y grupos.

Comportamiento humano

- Incertidumbre acerca de incidentes emergentes y falta de entendimiento o confusión.

Ambigüedad

La complejidad en las organizaciones

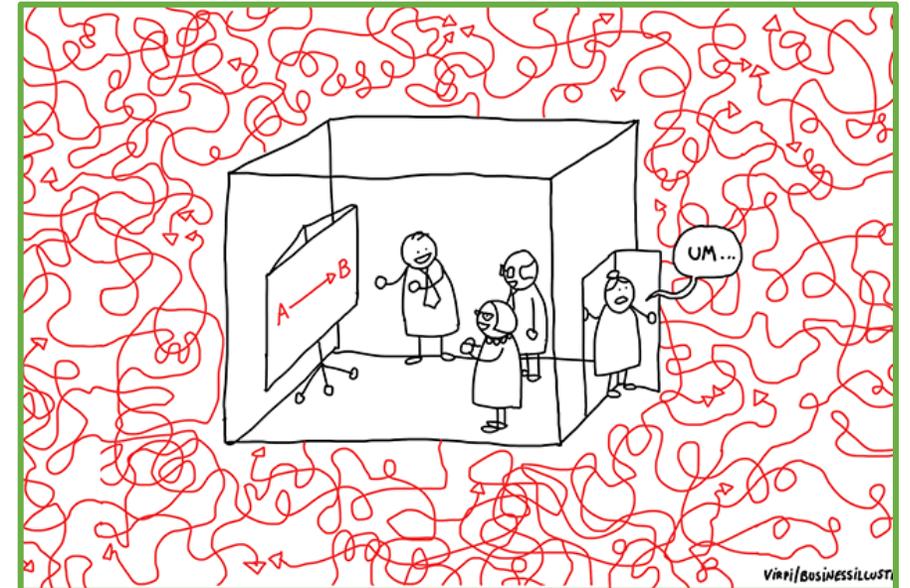
- La complejidad como característica de un sistema, se asocia con:

Contiene múltiples partes

Posee una serie de conexiones entre las partes

Presenta interacciones dinámicas entre las partes

Comportamiento resultado de interacciones que no pueden explicarse como simple suma de las partes



Entornos cambiantes vs adaptación

- Las empresas que deseen seguir siendo competitivas deberán reaccionar de forma innovadora, ágil y eficiente a los mercados cambiantes.
- Las previsiones muestran un aumento de la demanda de máquinas y nuevos productos en todas las industrias, tanto las tradicionales como de los mercados emergentes.



Entornos cambiantes vs adaptación



- La mayoría de estos productos y/o servicios estarán basados en tecnologías emergentes y materiales innovadores.
- Se requerirá el cumplimiento de regulaciones poco uniformes y con más variaciones que tienen que ser gestionadas con procesos flexibles y con capacidad de adaptación.

Entornos cambiantes vs adaptación

- En la actualidad, los grupos de interés y, en general, la sociedad, exigen a las organizaciones respuestas ágiles, soluciones precisas y espacios de interacción más abiertos y participativos que se destaquen por su calidad y oportunidad.



- Esto les obliga no solo a adaptarse a los cambios y a los escenarios de incertidumbre, sino también a aprender de su gestión y la de sus colaboradores, apoyándose en la inteligencia colectiva.