



VIGILADA MINEDUCACIÓN

Bienvenidos.....

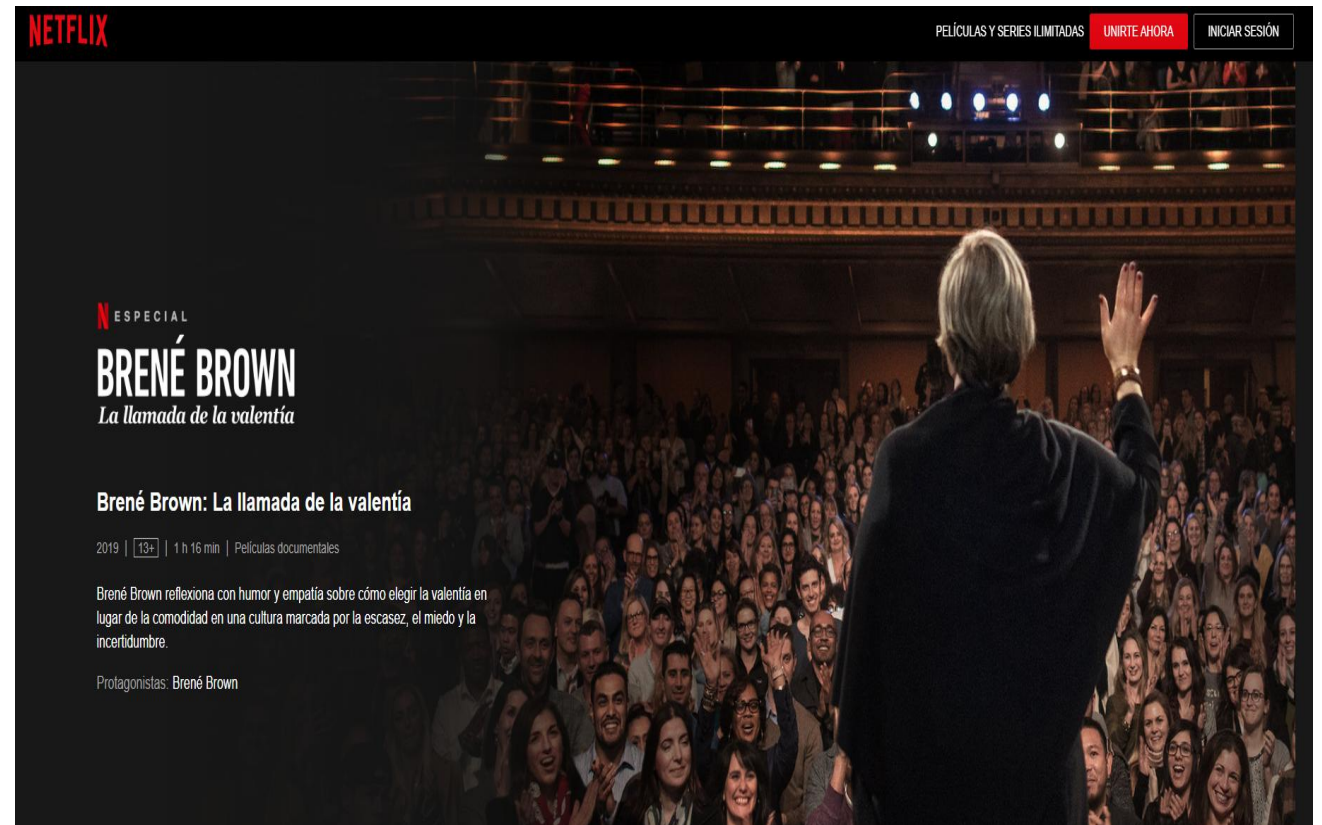
Pensamiento Estratégico

Julio 4-5

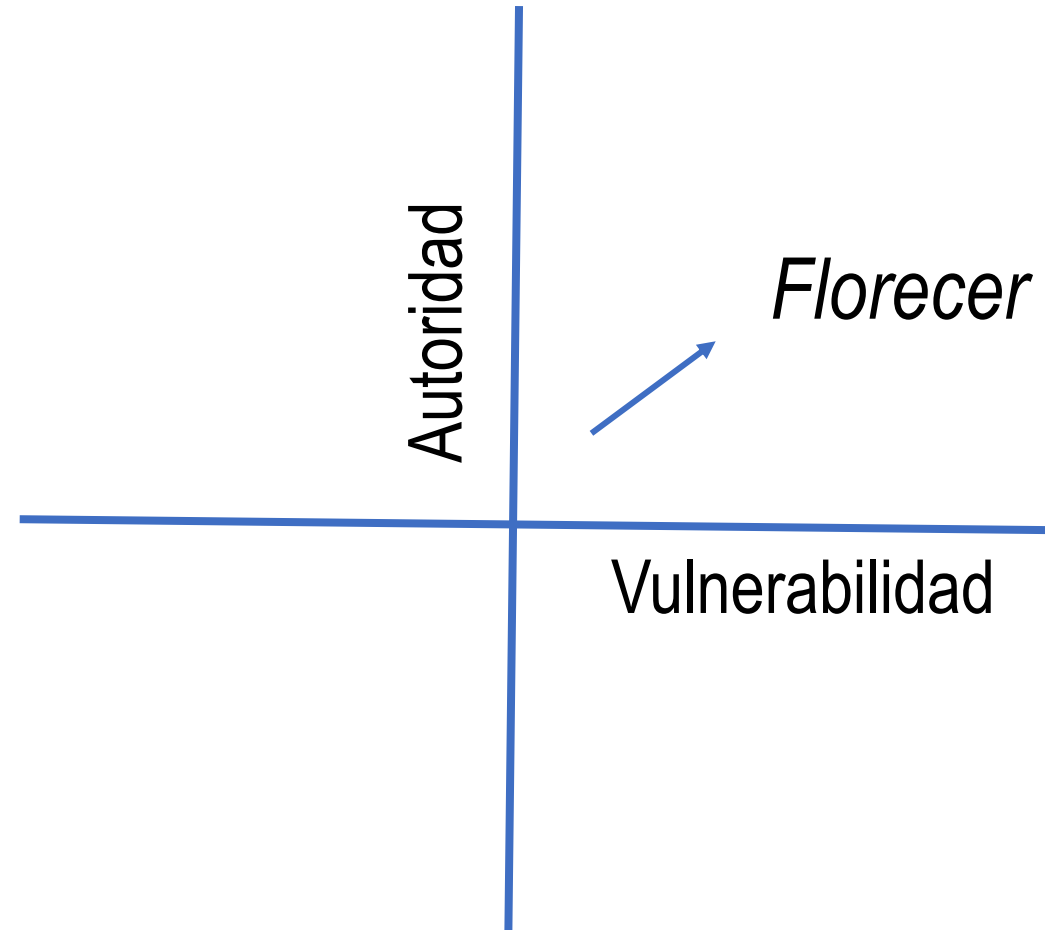
La historia de Hans



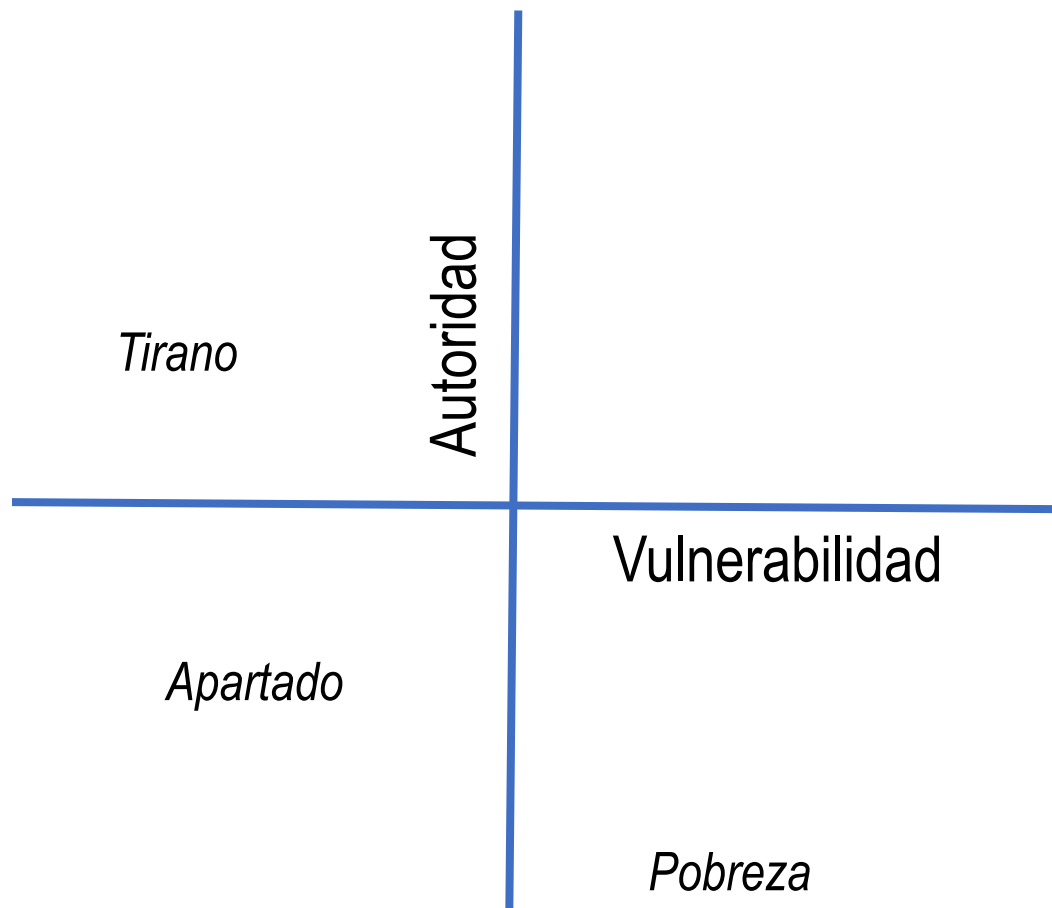
El poder de ser vulnerable.....



Estamos llamados a **florecer**



Que nos impide florecer?



EL PAÍS

México - 30 JUN 2025

RESTAURANTES >

Un restaurante sin residuos en Ciudad de México: “Es el tipo de innovación que necesita el mundo”

“En un país con tanta biodiversidad y riqueza en conocimientos ancestrales como México, Baldío no debería ser especial”, dice Pablo Usobiaga, uno de sus fundadores

<https://elpais.com/mexico/2025-06-30/un-restaurante-sin-residuos-en-ciudad-de-mexico-es-el-tipo-de-innovacion-que-necesita-el-mundo.html>

Apiñados en una despensa repleta de tarros relucientes, un equipo de cocineros inspecciona un *cheong* elaborado con cáscaras de lima que normalmente habrían ido a parar a la basura. Este anodino almacén situado en una calle residencial de Ciudad de México es el motor que impulsa el elegante restaurante Baldío, el último de la capital que ha obtenido una estrella verde Michelin

La comida es creativa, pero esencialmente mexicana: tostada de calabaza con guacamole y brócoli, flor de agave, gusano de agave, flor de chinampa o cerdo de pastoreo de Veracruz con mole de tamarindo, servido con vegetales de chinampa. Se necesita una planificación minuciosa, desde las fuentes de suministro hasta la preparación. Los fundadores son también responsables de Arca Tierra, un proyecto de agricultura regenerativa que abarca a una red de 50 agricultores en el centro de México, además de la propia chinampa de la organización en el sistema de canales preaztecas de Xochimilco, en el sur de la Ciudad de México.

EL PAÍS

RESTAURANTES >

Un restaurante sin residuos en Ciudad de México: “Es el tipo de innovación que necesita el mundo”

“En un país con tanta biodiversidad y riqueza en conocimientos ancestrales como México, Baldío no debería ser especial”, dice Pablo Usobiaga, uno de sus fundadores

<https://elpais.com/mexico/2025-06-30/un-restaurante-sin-residuos-en-ciudad-de-mexico-es-el-tipo-de-innovacion-que-necesita-el-mundo.html>

Aunque los platos se terminan a la vista, en la cocina americana del restaurante, la mayor parte de la preparación tiene lugar en La Baldega, el taller donde el equipo lleva a cabo el programa de fermentación que ayuda a conservar los ingredientes y a reutilizar subproductos como la piel y el cartílago. “Si Baldío es la cara del proyecto, La Baldega es el cerebro”, dice Lucio Usobiaga. “Todos los ingredientes desechados vuelven aquí para ser transformados”.

Según el Banco Mundial, cada año se pierden o desperdician en México unos 20 millones de toneladas de alimentos (alrededor del 35% de toda la producción del país). Gran parte de esos restos son comestibles y podrían destinarse a los 24 millones de mexicanos que pasan hambre a diario, pero, en lugar de ello, se pudren en los campos o se transportan en camión a vertederos en los que, al descomponerse, producen metano, que tiene una capacidad de contribuir al calentamiento global 25 veces superior a la del dióxido de carbono.

Según Naciones Unidas, mientras que en todo el mundo, una de cada nueve personas está desnutrida, el desperdicio de alimentos es responsable de hasta el 10% de las emisiones mundiales de gases de efecto invernadero.

EL PAÍS

México - 30 JUN 2025

RESTAURANTES >

Un restaurante sin residuos en Ciudad de México: “Es el tipo de innovación que necesita el mundo”

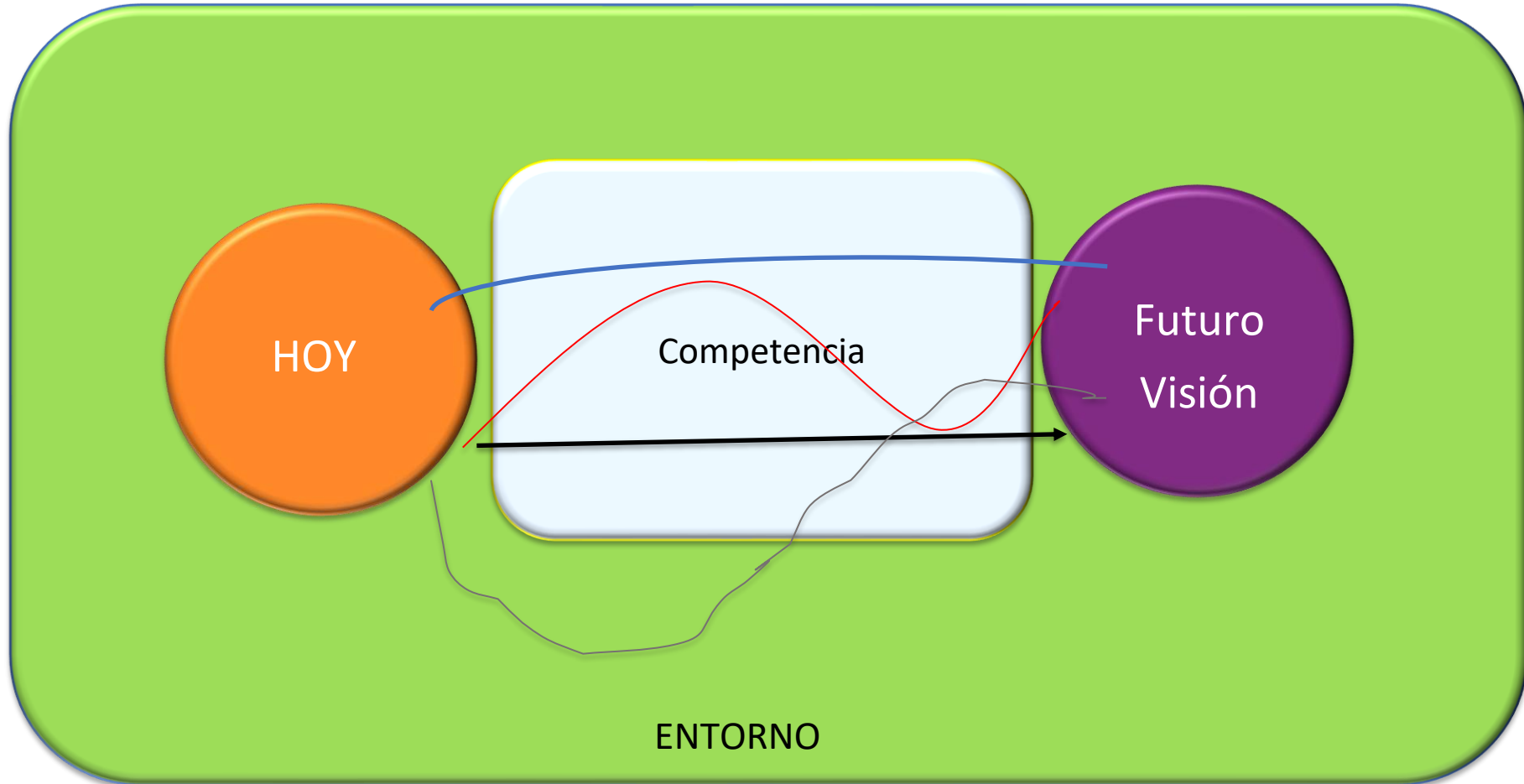
“En un país con tanta biodiversidad y riqueza en conocimientos ancestrales como México, Baldío no debería ser especial”, dice Pablo Usobiaga, uno de sus fundadores

<https://elpais.com/mexico/2025-06-30/un-restaurante-sin-residuos-en-ciudad-de-mexico-es-el-tipo-de-innovacion-que-necesita-el-mundo.html>

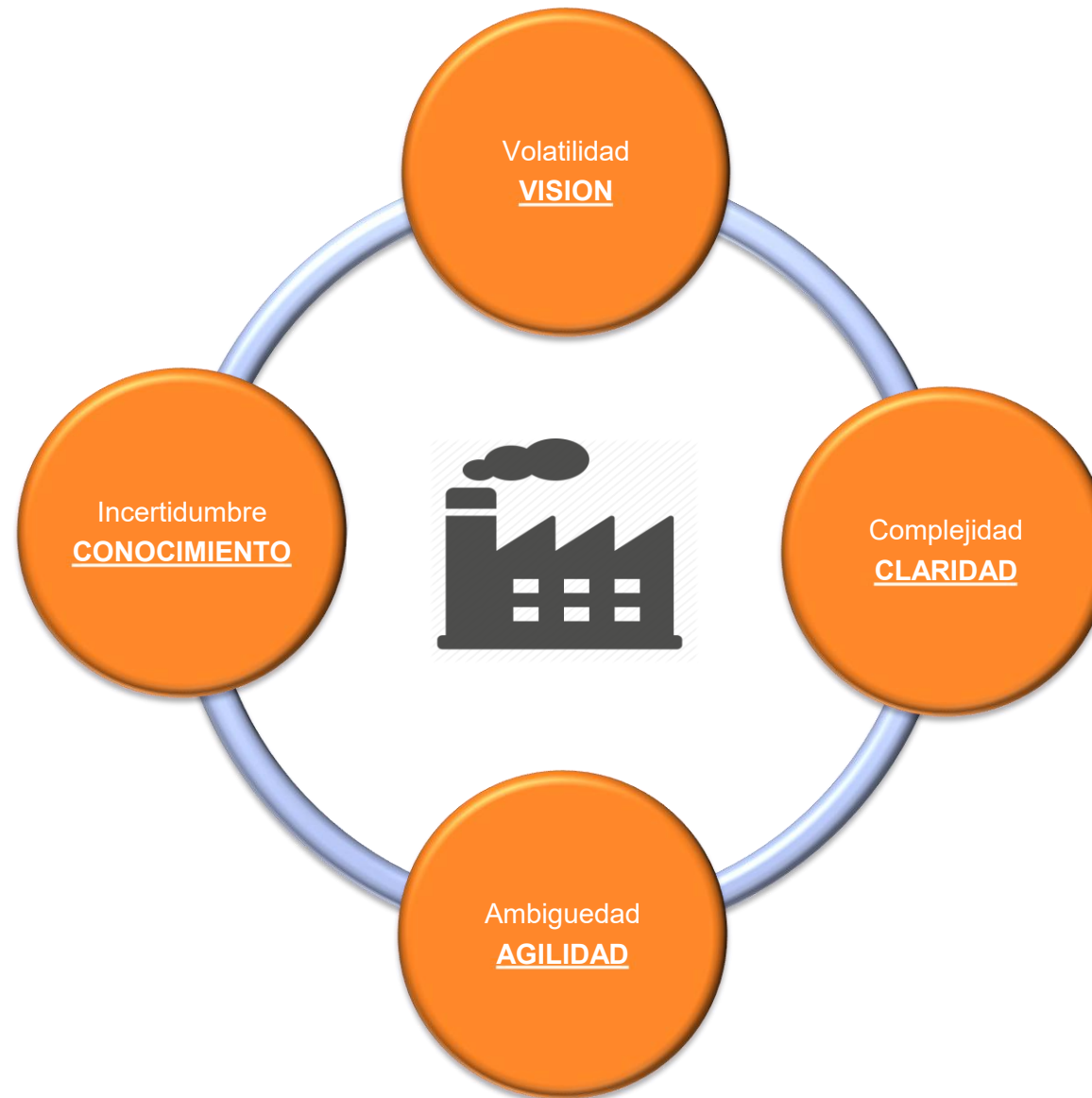
Baldío forma parte de una nueva ola de restaurantes de todo el mundo que van más allá de las vagas declaraciones de sostenibilidad y adoptan una ética de residuos bajos o nulos. En Lisboa, SEM, de los exalumnos de Silo Lara Santo y George McLeod, garantiza que más del 90% de los recursos que usa no contienen plástico y el 10% restante se reutiliza para hacer muebles a través de colaboraciones con estudios de diseño locales. Flores, un restaurante familiar de Nimega (Países Bajos), seca las vísceras en koji para luego rallarlas sobre los platos de carne. En Helsinki, Nolla (que significa cero en finés) regala compost a sus proveedores y clientes, una tartrera de sobras diferente.

“Las empresas privadas pueden desempeñar un papel crucial a la hora de reducir el desperdicio de alimentos”, afirma Heather Latino, instructora clínica en el Centro de Derecho y Política Alimentaria de la Facultad de Derecho de Harvard. “La influencia, los recursos y la capacidad de difusión de los restaurantes hacen que también puedan influir en políticas como fijar incentivos fiscales para las donaciones de alimentos o mejorar las infraestructuras de gestión de residuos”.

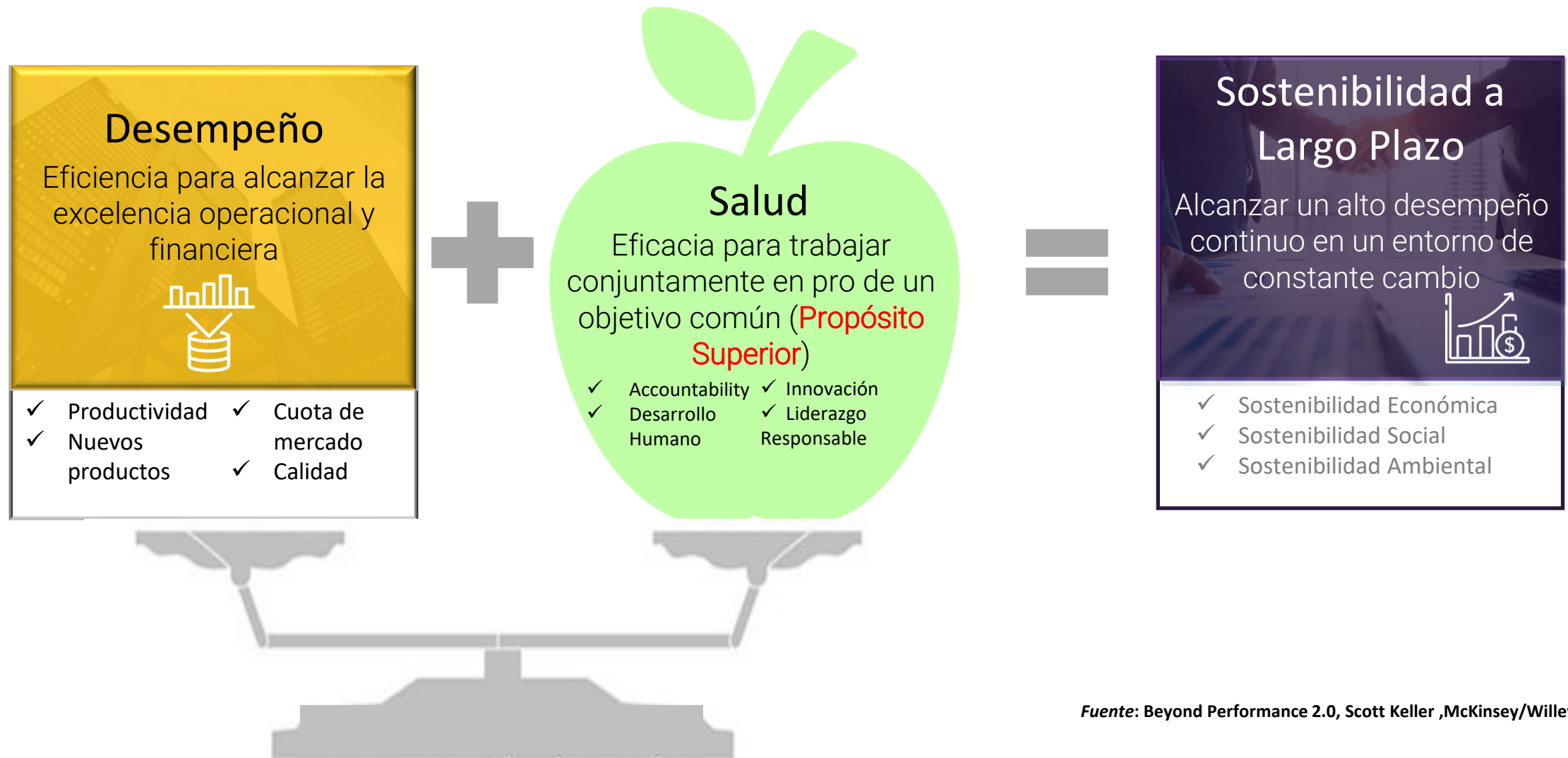
Estrategia...**escoger** caminos



Nuestro entorno... debemos estar **preparados**



Organizaciones exitosas....un balance entre desempeño y salud...



Tres decisiones básicas de los negocios....

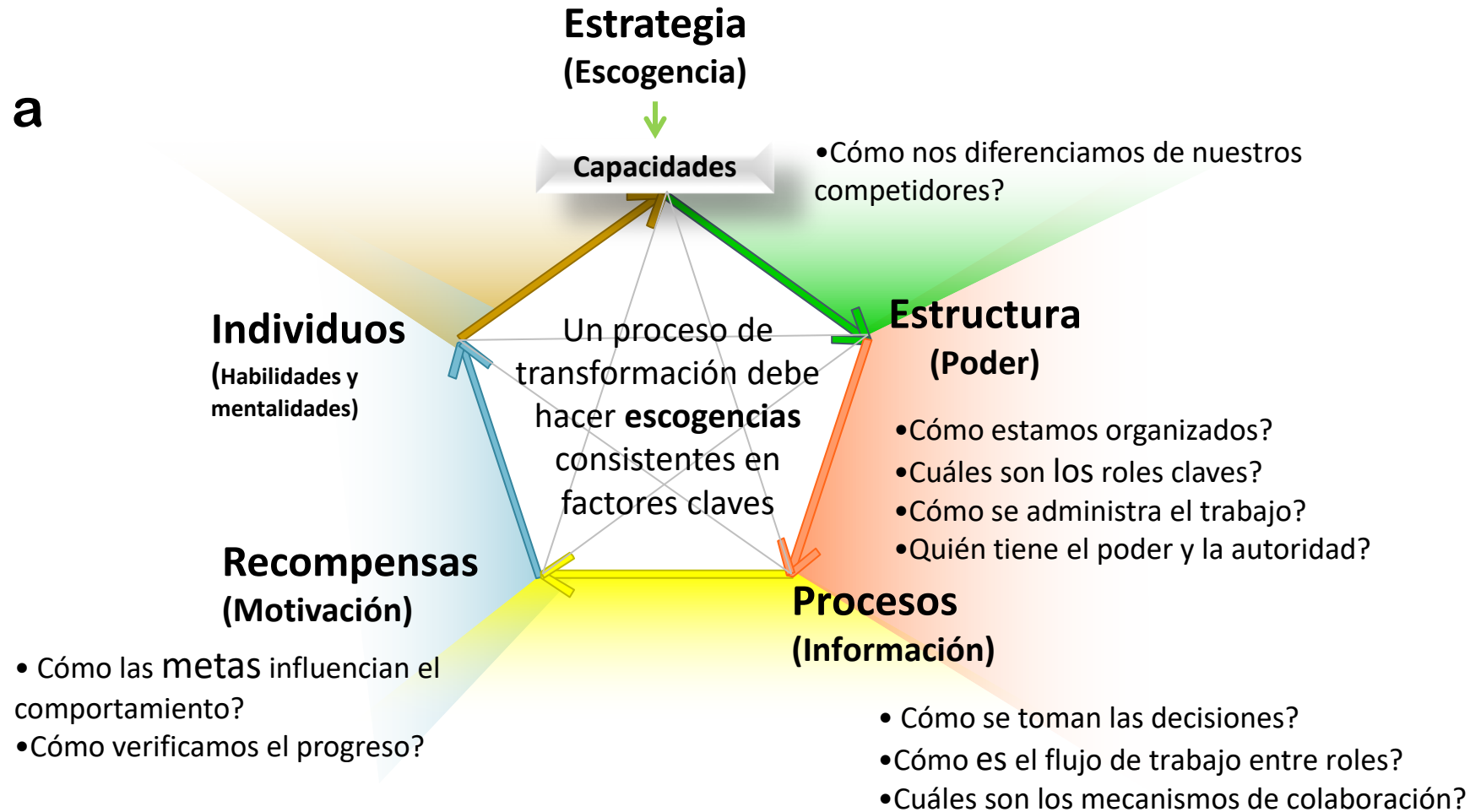


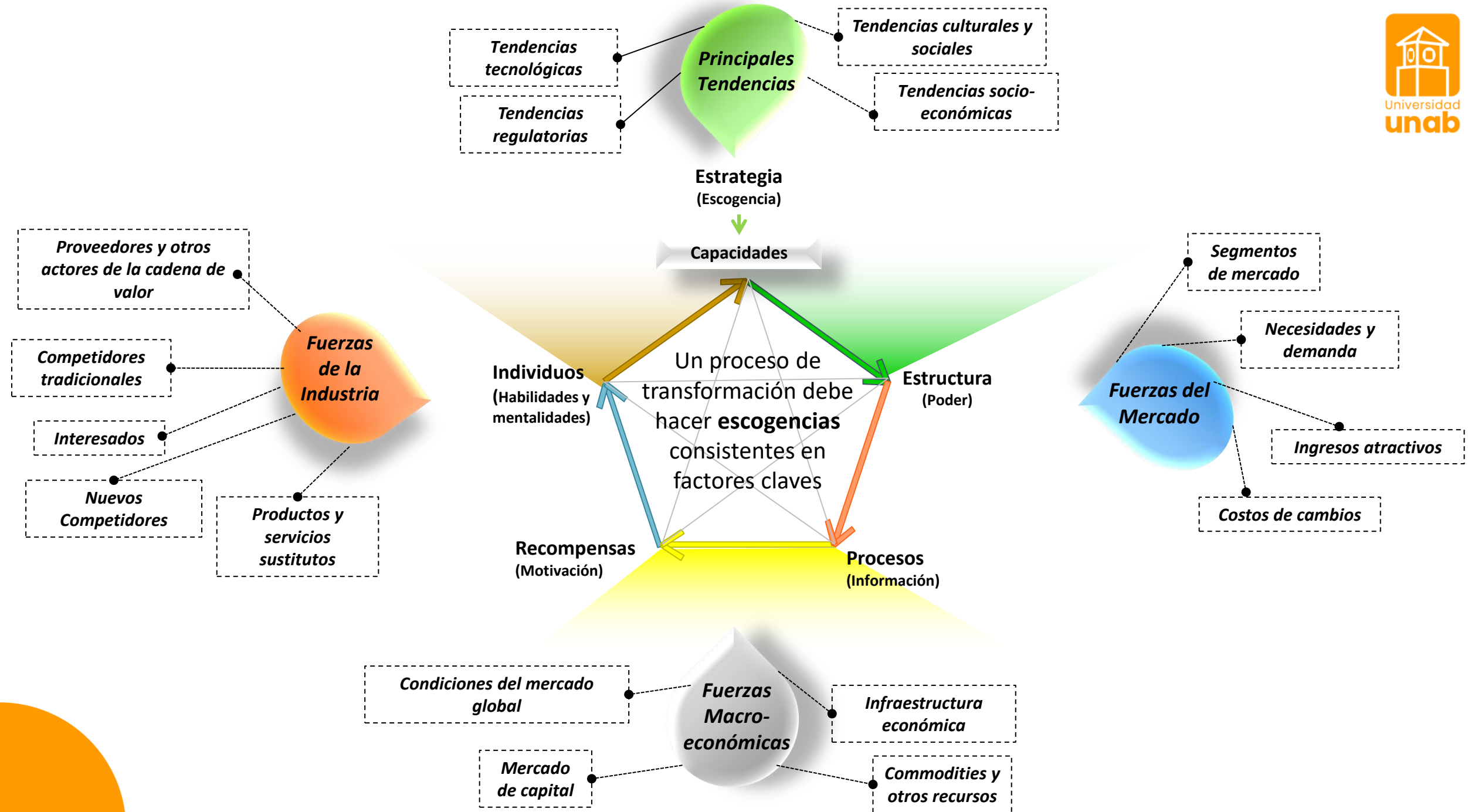
Fuente: Techniques of Financial Analysis. Erich A. Helfert. Eight Edition

... hacia la creación de **valor**



Empecemos por
una mirada
integral. No
olvidar... la
estructura sigue a
la estrategia





Reflexiones Generales Antes de Leer



1.¿Qué hace que una empresa tenga éxito más allá de tener un buen producto o servicio?

2.¿Por qué a veces las empresas que hacen muchas cosas bien no logran destacarse frente a la competencia?

3.¿Es posible que una empresa tenga buenos resultados económicos **y** contribuya al bienestar de la sociedad?

4.¿Cómo puede una empresa anticiparse a los cambios del entorno y no solo reaccionar ante ellos?

5.¿Cómo influye la manera en que una empresa “piensa” su negocio en sus decisiones diarias?

Artículo 1: ¿Qué es la estrategia?(Porter, 1996 / Reimpresión 2011)



Idea central: Ser eficiente no es suficiente. Tener una estrategia implica tomar decisiones claras y diferentes a las de los demás.

Preguntas para guiar la lectura:

- ¿Cuál es la diferencia entre "mejorar procesos" y "tener una estrategia"?
- ¿Por qué es importante “elegir y renunciar” en una estrategia?
- ¿Puedes pensar en un ejemplo de esto? ¿En qué se diferencia una empresa que hace “lo mismo pero mejor” de otra que hace algo realmente distinto?

¿Qué es la estrategia? (Michael Porter, 1996 / 2011)



Pregunta 1: ¿Cuál es la diferencia entre "mejorar procesos" y "tener una estrategia"?

Respuesta guía:

- Mejorar procesos es **hacer mejor lo que ya hacemos** (eficacia operacional).
- Tener una estrategia es **hacer elecciones distintas** para crear ventaja sostenible.

→ La estrategia implica **renuncias conscientes** y un posicionamiento claro.

Pregunta 2: ¿Por qué es importante “elegir y renunciar” en una estrategia? ¿Puedes pensar en un ejemplo de esto?

Respuesta guía:

Si intento ser todo para todos, termino sin diferenciarme.

Renunciar permite:

- Claridad interna (qué priorizamos).
- Claridad externa (qué valor ofrecemos).

Ejemplo: IKEA renuncia al servicio personalizado para ofrecer precios bajos y diseño accesible.

¿Qué es la estrategia?

(Michael Porter, 1996 / 2011)

Pregunta 3: ¿En qué se diferencia una empresa que hace “lo mismo pero mejor” de otra que hace algo realmente distinto?

Respuesta guía:

- “Lo mismo pero mejor” genera mejoras transitorias (que los competidores pueden copiar).
- “Algo realmente distinto” implica un modelo difícil de imitar y más sostenible.

Ejemplo:

- Southwest Airlines no compite en los mismos segmentos que las aerolíneas tradicionales.
- Modelos diferenciados....Oxxo-Mas xMenos-Exito-Makro

Artículo 2: Las cinco fuerzas que dan forma a la estrategia (Porter, 2008)



Idea central: Hay cinco tipos de fuerzas que afectan la competencia en un sector, y conocerlas ayuda a tomar mejores decisiones.

Preguntas para guiar la lectura:

1. ¿Qué otras formas de competencia (además de los rivales directos) aparecen en este artículo? ¿Te sorprende alguna?
2. ¿Cómo puede usar una empresa este modelo para entender los riesgos de su entorno?
3. Piensa en una industria que conozcas: ¿cuál de las cinco fuerzas crees que es más fuerte allí?

Las **cinco** fuerzas que dan forma a la estrategia

(Michael Porter, 2008)

Pregunta 1: ¿Qué otras formas de competencia (además de los rivales directos) aparecen en este artículo? ¿Te sorprende alguna?

Respuesta guía:

La competencia no es solo entre empresas del mismo sector. También compiten:

- **Proveedores**, que pueden imponer precios o condiciones.
- **Clientes**, que pueden exigir descuentos o cambiar de proveedor.
- **Sustitutos**, que ofrecen alternativas distintas al mismo problema.
- **Nuevos entrantes**, que pueden cambiar las reglas del juego.

Muchos sectores subestiman la amenaza de sustitutos (ej.: cine vs streaming) o de nuevos jugadores inesperados (ej.: Apple en música digital).



Las **cinco** fuerzas que dan forma a la estrategia

(Michael Porter, 2008)



Pregunta 2: ¿Cómo puede usar una empresa este modelo para entender los riesgos de su entorno?

Respuesta guía:

El modelo ayuda a **mapear las presiones reales** sobre la rentabilidad de la empresa:

- ¿Qué fuerza es más fuerte?
 - ¿Qué cambios en la industria podrían alterar esas fuerzas?
 - ¿Cómo puedo prepararme (o influir) en esas fuerzas?
- Ejemplo: Si el poder de los compradores es alto, se puede trabajar en diferenciación o fidelización.
- Pregunta 3: Piensa en una industria que conozcas: ¿cuál de las cinco fuerzas crees que es más fuerte allí?**

Respuesta guía:

No hay respuesta única. Depende de la industria:

- En tecnología → amenaza de nuevos entrantes + sustitutos.
- En retail → poder de compradores + rivalidad.
- En commodities → rivalidad + poder de proveedores.

Lo importante es que cada empresa **analice su caso específico**, y no copie estrategias genéricas.

La creación de **valor compartido**

(Porter & Kramer, 2011)

Idea central: Las empresas pueden crecer de forma sostenible si al mismo tiempo ayudan a resolver problemas sociales o ambientales.

Preguntas para guiar la lectura:

1. ¿Qué significa “crear valor compartido”? ¿En qué se diferencia de solo “ganar dinero”?
2. ¿Por qué puede ser bueno para una empresa pensar en los problemas de la comunidad donde opera?
3. ¿Conoces algún ejemplo (grande o pequeño) de una empresa que haya hecho algo bueno por la sociedad y al mismo tiempo haya mejorado su negocio?



La creación de **valor compartido**

(Porter & Kramer, 2011)

Pregunta 1: ¿Qué significa “crear valor compartido”? ¿En qué se diferencia de solo “ganar dinero”?

Respuesta guía:

Significa buscar simultáneamente:

- Rentabilidad económica.
- Impacto social positivo.

Diferencia: no es filantropía separada del negocio, sino una estrategia que integra ambos objetivos (ej.: Nestlé y su cadena de suministro agrícola).

Pregunta 2: ¿Por qué puede ser bueno para una empresa pensar en los problemas de la comunidad donde opera?

Respuesta guía:

- Porque el bienestar del entorno influye en:
- Disponibilidad de recursos.
- Reputación.
- Licencia social para operar.

Potenciales nuevos mercados. → Empresa y comunidad son interdependientes.

La creación de **valor compartido**

(Porter & Kramer, 2011)

Pregunta 3: ¿Conoces algún ejemplo (grande o pequeño) de una empresa que haya hecho algo bueno por la sociedad y al mismo tiempo haya mejorado su negocio?

Respuesta guía:

- Crepes & Waffles: inclusión de mujeres cabeza de hogar → reputación y cultura interna fuerte.
- Patagonia: defensa del medio ambiente → diferenciación de marca y lealtad del cliente.
- Unilever (marcas como Dove): campañas sociales alineadas con posicionamiento.

→ Lo importante es que el valor compartido refuerce la propuesta de la empresa, no sea una acción aislada.



**Caso de Estudio:
Jorge Díaz y la encrucijada de
AvanSAS**



Sobre Estrategia:

- 1** *¿Qué decisiones estratégicas fundamentales debería tomar AvanSAS hoy?*
- 2** *¿Cómo debería redefinir su propuesta de valor?*

Sobre las 5 fuerzas de Porter:

- 1** *¿Cuáles son hoy las fuerzas más críticas y cómo gestionarlas?*
- 2** *¿Qué cambios recientes están alterando las fuerzas y qué implican para la estrategia?*

Sobre Estrategia

Pregunta 1: ¿Qué decisiones estratégicas fundamentales debería tomar AvanSAS hoy?

Respuesta guía:

AvanSAS necesita tomar decisiones que clarifiquen su dirección estratégica. Entre ellas:

- **Elegir el segmento donde puede aportar valor diferencial:** parece claro que competir por volumen en el mercado masivo ya no es viable.
- **Renunciar explícitamente a ciertos mercados o propuestas** (por ej., no competir en precio contra los grandes operadores).
- **Redefinir el foco** en nichos donde la fiabilidad, seguridad y personalización sean más valorados (por ej.: servicios de emergencia, seguridad, logística crítica).
- **Revisar su modelo operativo y financiero** en línea con esta redefinición: menos infraestructura costosa y más flexibilidad.

Sobre Estrategia

Pregunta 2: ¿Cómo debería AvanSAS redefinir su propuesta de valor?

Respuesta guía:

- La propuesta de valor actual ("push to talk" más robusto) ha perdido atractivo en el mercado general.
- Debería redefinirse hacia:
 - **Integración con plataformas digitales** que ya usan los clientes.
 - **Servicios de misión crítica** donde la fiabilidad de la red sea indispensable.
 - **Servicios personalizados** para clientes corporativos de alto valor.
- **Menos "tecnología propietaria", más interoperabilidad y servicios de valor agregado.**

Sobre las Cinco Fuerzas de Porter



Pregunta : ¿Cuáles de las cinco fuerzas son hoy más críticas para AvanSAS y cómo deberían gestionarse?

Respuesta guía:

- **Amenaza de sustitutos:** alta → apps móviles han igualado o superado la funcionalidad básica.
→ Requiere reposicionar la oferta (nichos especializados).
- **Poder de los compradores (clientes):** muy alto → se han vuelto muy sensibles a precio y alternativas.
→ Necesidad de ofrecerles un valor claro que justifique el premium.
- **Rivalidad entre competidores:** extrema → grandes operadores han entrado con fuerza.
→ No intentar competir en su terreno, sino diferenciarse en otro.
- **Poder de proveedores:** alto debido a la dependencia tecnológica.
→ Buscar alternativas o negociar mayor flexibilidad.
- **Amenaza de nuevos entrantes:** baja → el problema son los sustitutos, no nuevos jugadores.

Fuerzas críticas: sustitutos + poder de clientes + rivalidad.

Sobre las Cinco Fuerzas de Porter



Pregunta : ¿Qué cambios recientes en el entorno competitivo están alterando las fuerzas del sector y qué implicaciones tienen para AvanSAS?

Respuesta guía:

- **Cambio tecnológico acelerado:** apps móviles han igualado al trunking → redefine la amenaza de sustitutos.
- **Entrada de grandes operadores:** han commoditizado el servicio → aumenta la rivalidad y presiona precios.
- **Volatilidad cambiaria:** aumenta el poder de los proveedores e incrementa los costos → presión sobre márgenes.
- **Evolución de expectativas del cliente:** más integración, menos soluciones propietarias → obliga a repensar la propuesta.

Implicaciones:

- No se puede seguir operando con el modelo actual.
- Es necesaria una estrategia enfocada en **nichos y servicios diferenciados**.
- Se requiere un rediseño del modelo operativo y tecnológico.

Cierre general para la discusión del caso

Como hemos visto, AvanSAS enfrenta no solo una crisis financiera, sino un desafío estratégico profundo: su entorno ha cambiado radicalmente, y el modelo con el que nació ya no es viable.

Pensar estratégicamente hoy significa:

- Elegir con claridad a qué mercado servir.
- Redefinir la propuesta de valor.
- Comprender y anticiparse a las fuerzas que están reconfigurando el sector.“

Observación adicional:

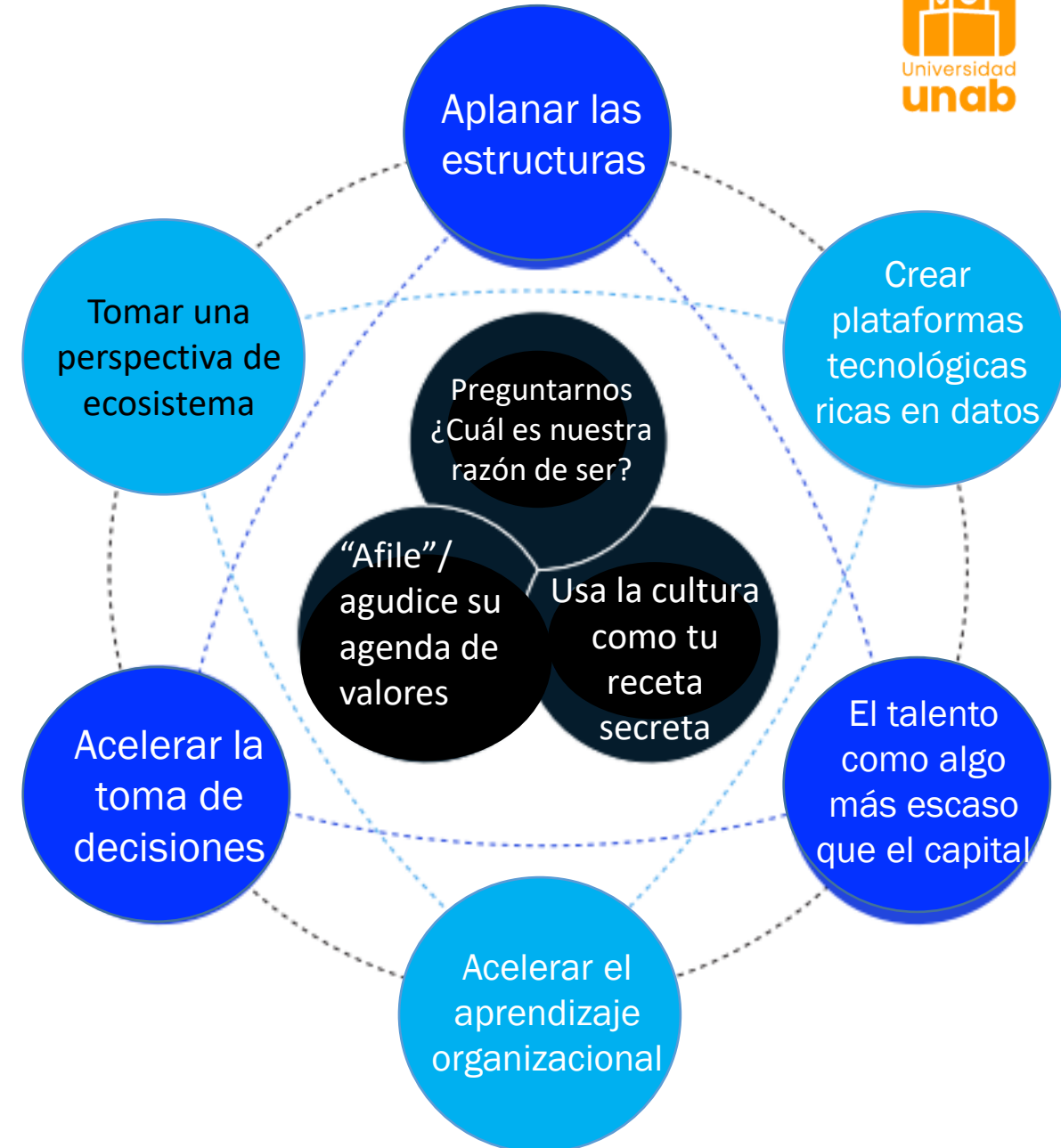
Este caso también nos recuerda que la estrategia no es solo un ejercicio racional: requiere liderazgo, capacidad de escucha, gestión de tensiones internas y la valentía de cuestionar las certezas pasadas.

En tiempos de incertidumbre, liderar estratégicamente es tan importante como decidir estratégicamente.



- Quienes somos
- Cómo opero
- Cómo crezco

9 imperativos organizativos que separarán a las empresas preparadas para el futuro del resto



9 imperativos organizativos.....

Quienes somos

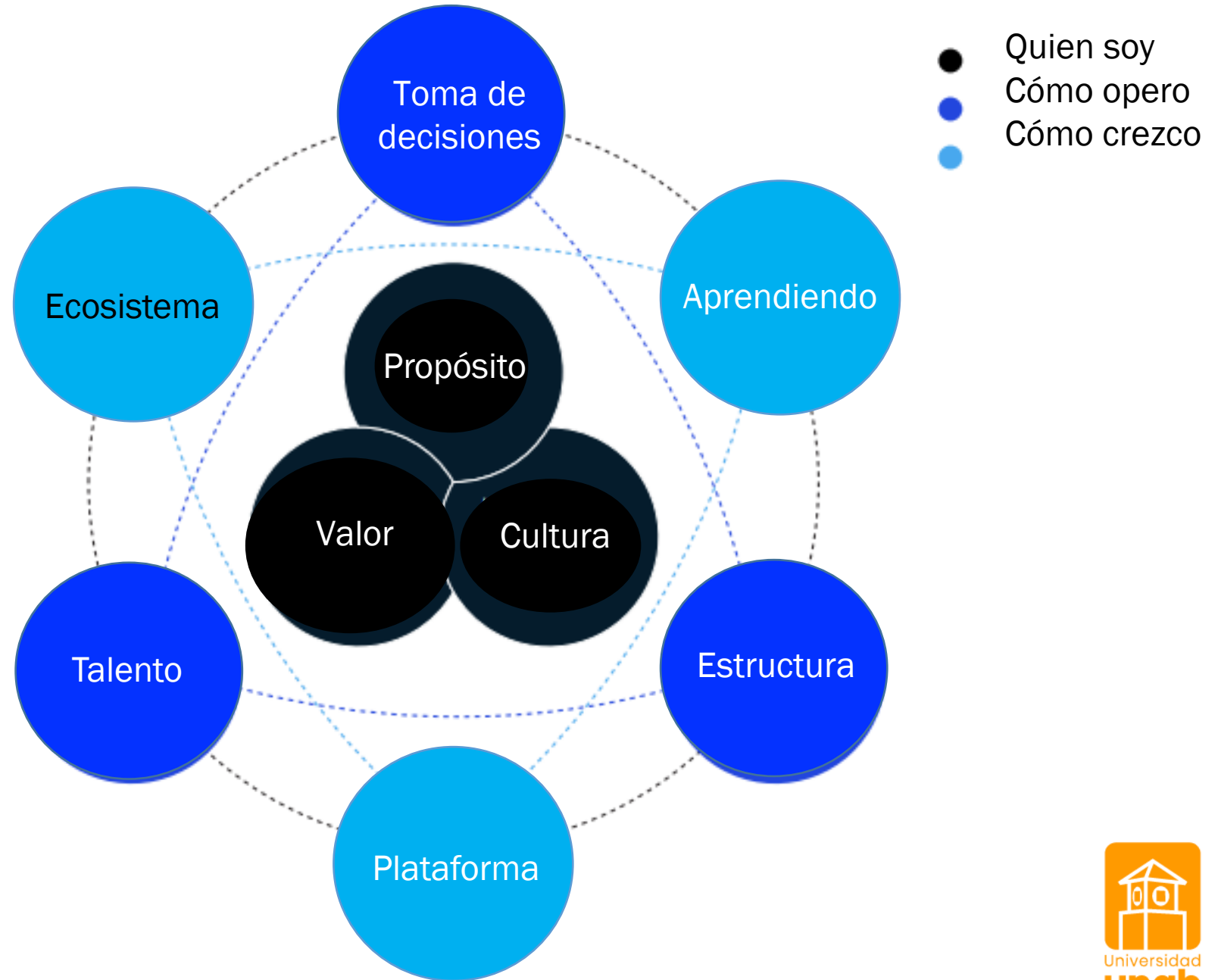
Tener claro el por qué, el qué y el cómo de la organización: por qué existe, qué hace y cómo funciona.

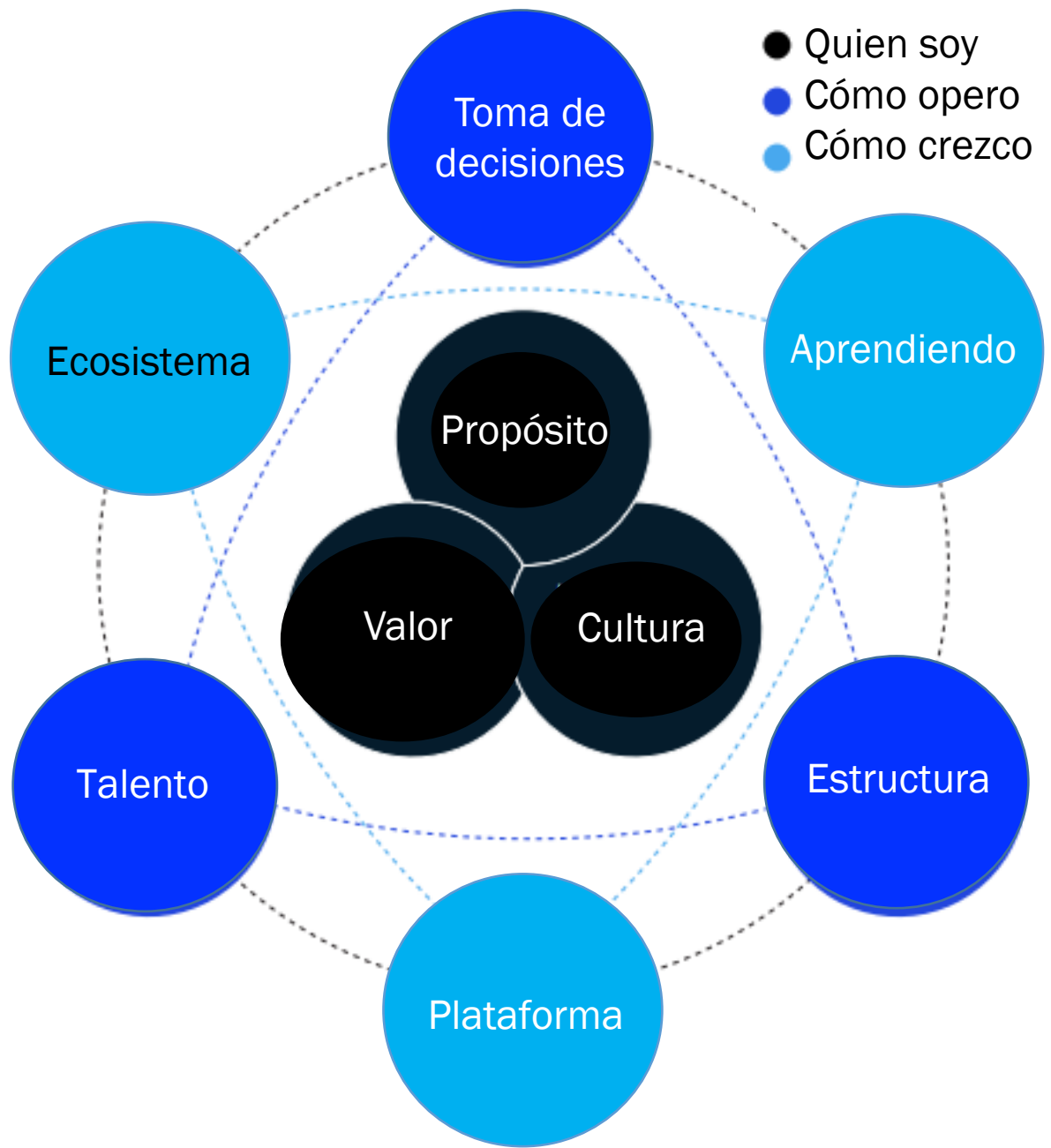
Como operamos

Propiciar a la organización con equipos que toman decisiones rápidas y tratan a las personas como el capital más escaso.

Como crecemos

Avance y permanezca allí superando a los demás, obteniendo valor de los datos y utilizando el ecosistema para impulsar la creación de valor.

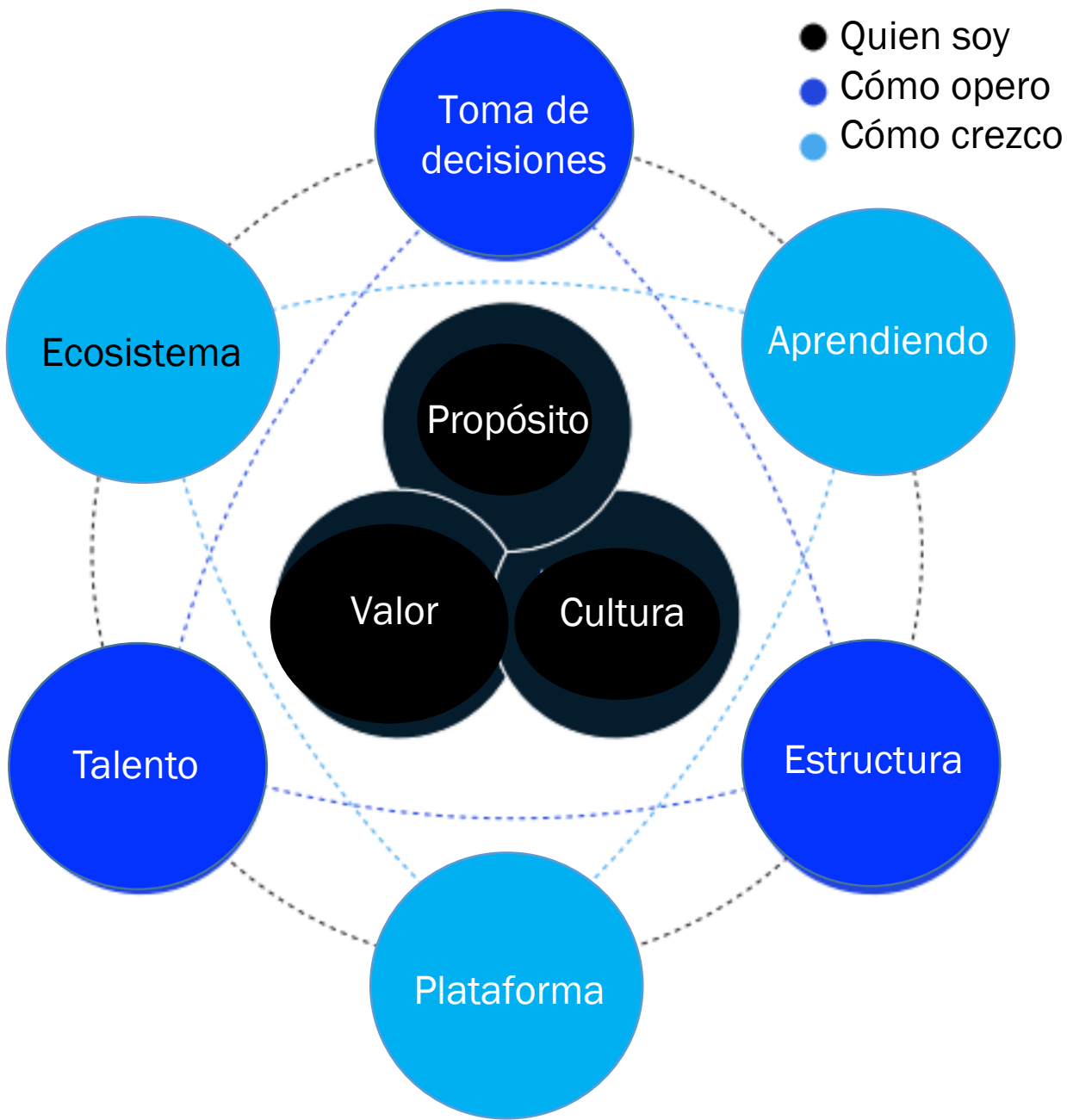




○ Propósito
Establecer e irradiar
el propósito de la
organización

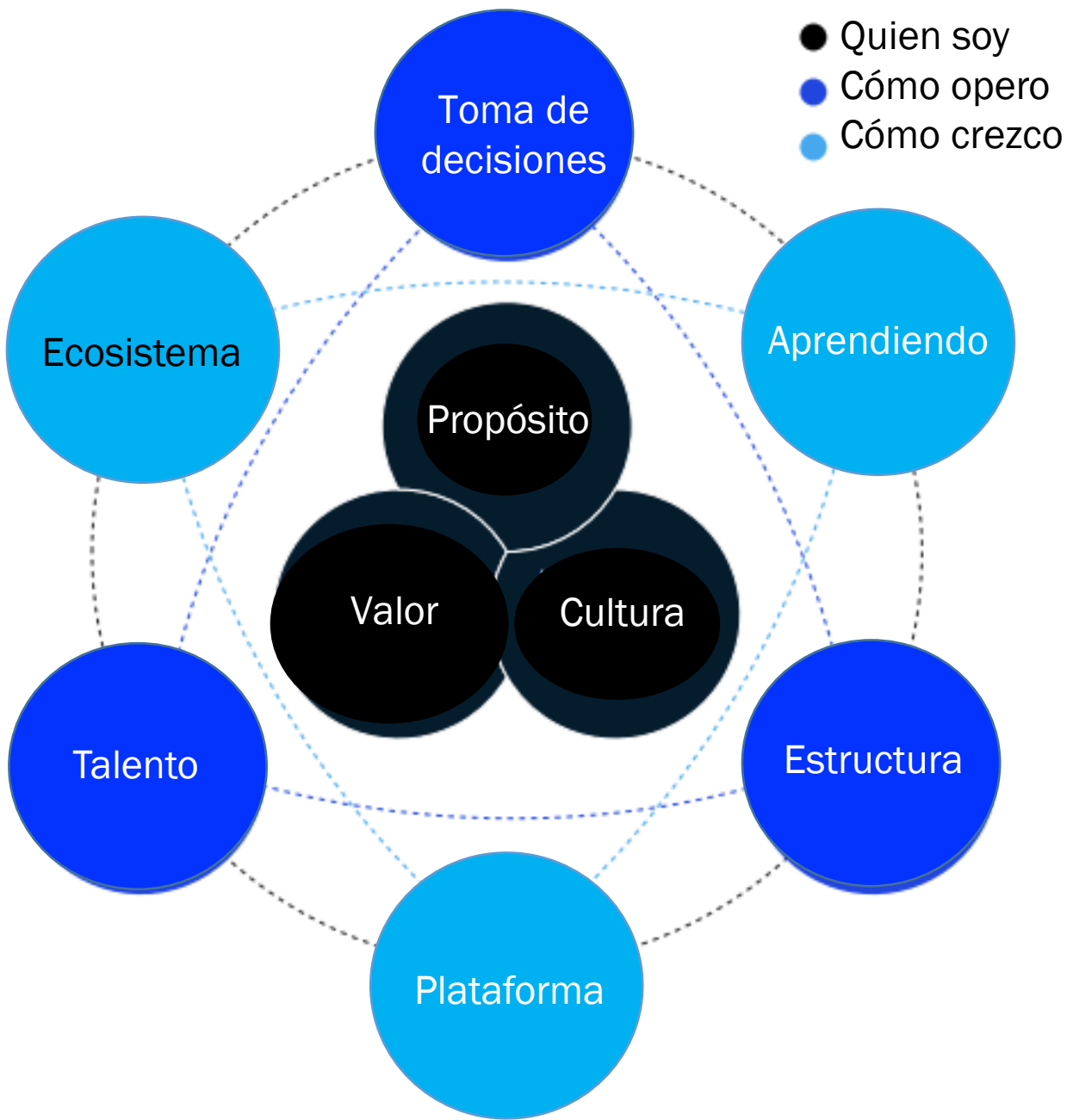
● Valor
Equilibrar el valor del
talento; mapeo del
talento al valor


○ Cultura
Tomando la experiencia de los empleados
(incluido sus espacios de trabajo)





- **Toma de decisiones**
Velocidad en la toma de decisiones en operaciones en la crisis (en la era Covid)
- **Estructura**
Adopción de nuevos modelos; simplificando la organización

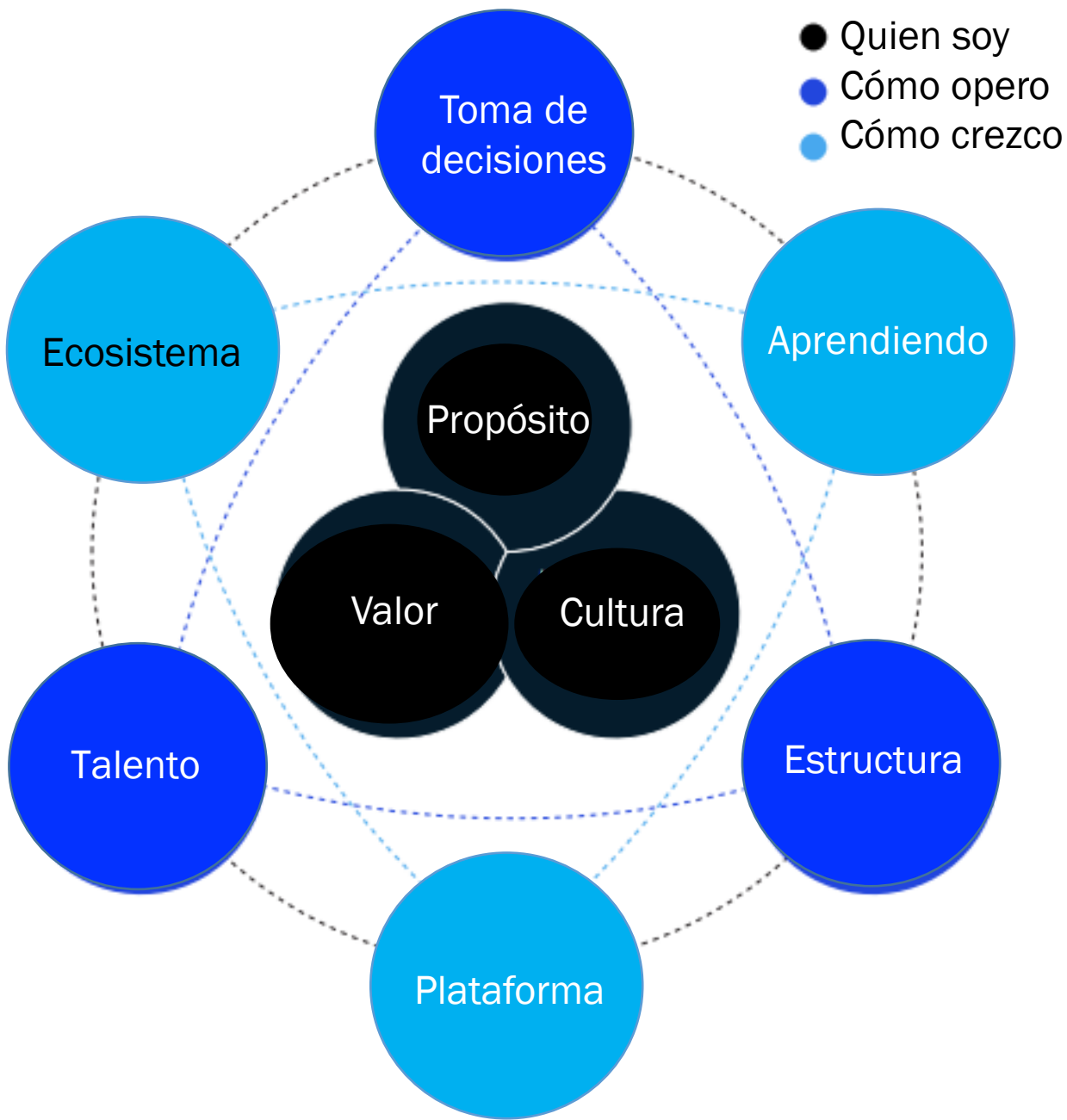
- **Talento**
Impulsar la planificación estratégica de la fuerza laboral y el magnetismo del talento.
Introducción a la gestión del desempeño para las próximas generaciones



 **Aprendiendo**
Crear una cultura de aprendizaje

 **Plataforma**
Construyendo una plataforma digital de recursos humanos ágil

 **Ecosistema**
Colaborar con los jugadores de tecnología de recursos humanos y otros actores del ecosistema



○ **Propósito**
Establecer e irradiar el propósito de la organización

○ **Cultura**
Tomando la experiencia de los empleados (incluido sus espacios de trabajo)

○ **Toma de decisiones**
Velocidad en la toma de decisiones en operaciones en la crisis (en la era Covid)

○ **Estructura**
Adopción de nuevos modelos; simplificando la organización

○ **Aprendiendo**
Crear una cultura de aprendizaje

○ **Plataforma**
Construyendo una plataforma digital de recursos humanos ágil

● **Valor**
Equilibrar el valor del talento; mapeo del talento al valor

● **Talento**
Impulsar la planificación estratégica de la fuerza laboral y el magnetismo del talento.
Introducción a la gestión del desempeño para las próximas generaciones

● **Ecosistema**
Colaborar con los jugadores de tecnología de recursos humanos y otros actores del ecosistema

Estrategia y productos del portafolio

que ofrece su organización, y las opciones de "dónde jugar" y "cómo jugar" que hace para servir mejor a sus clientes.

- *Redefinir el portafolio de productos, por ejemplo, retirar algunos productos, introducir nuevos
- *Revisar los precios de acuerdo con el propósito
- *Revisar la cartera y probar la determinación de los activos individuales frente a criterios comunes.

Personas y cultura

- *Alinear la selección, el desarrollo de las personas y las trayectorias profesionales para permitir el propósito
- *Definir KPI de propósito y responsabilizar a los empleados / darles incentivos para cumplir con los objetivos.
- *Articular y modelar la mentalidad individual deseada y los comportamientos vinculados al propósito.

Procesos y sistemas

Adaptar los procesos operativos para cumplir con los objetivos relacionados con los alumnos.
Asegúrese de que el comportamiento del proveedor esté en consonancia con la propuesta.

5 elementos clave para integrar el propósito en su empresa y generar valor



Métricas de desempeño

- *Establecer objetivos de desempeño y métricas de acuerdo con el propósito
- *Introducir matrices de asignación de capital de acuerdo con el propósito de las decisiones.

Posiciones y participación

- *Adapte el compromiso y las comunicaciones externas a su propósito
- *Revisar los puestos externos de acuerdo con el propósito.
- *Alinear las afiliaciones (por ejemplo, membresía de una asociación comercial) con el propósito

PERFIL DEL LÍDER ESTRATÉGICO

Capacidades para Navegar Entornos en Transformación



LÍDER ESTRATÉGICO: ARQUITECTO DEL FUTURO Y GESTOR DEL PRESENTE

'McDonald's? Meh': how the fast food giant lost its grip on Britain

Rising costs, delivery drivers and a harassment scandal are putting people off their Big Macs

15 June 2025 7:31am BST



Cuando McDonald's abrió su primer restaurante en el Reino Unido en Woolwich, al sureste de Londres, en 1974, miles de personas hicieron cola para probar sus legendarias hamburguesas y papas fritas.

Su entusiasmo era una señal de lo que estaba por venir: en las décadas transcurridas desde entonces, McDonald's ha crecido hasta convertirse en la cadena de restaurantes más grande de Gran Bretaña. Hoy en día tiene casi 1.500 sitios en todo el país y casi 2.000 millones de libras esterlinas en ingresos anuales.

Sin embargo, la duradera historia de amor de Gran Bretaña con los otrora glamorosos "arcos dorados" está en las rocas. Las ventas han caído en medio de una reacción violenta por los aumentos de precios, mientras que tanto los rivales más baratos, como Greggs, como las ofertas de comida rápida más exclusivas, como Wingstop, están atrayendo a los clientes.

Con su presencia omnipresente en las calles principales de Gran Bretaña y su comparativa falta de glamour, McDonald's se ha visto atrapado en un movimiento de pinza entre rivales más baratos y cadenas de lujo, dejándolo a la deriva en el mercado gastronómico viciosamente competitivo

The Telegraph

'McDonald's? Meh': how the fast food giant lost its grip on Britain

Rising costs, delivery drivers and a harassment scandal are putting people off their Big Macs

15 June 2025 7:31am BST



"Se enfrenta a que los clientes se inclinan por alternativas más baratas y comida rápida independiente, y luego hay personas que cambian y se adentran en las marcas frescas y de moda", dice Simon Stenning, director de Future Foodservice, una consultora.

El equipo de liderazgo de McDonald's en Estados Unidos ha señalado repetidamente al Reino Unido como uno de sus mercados más difíciles, advirtiendo que las ventas comparables negativas en Gran Bretaña están lastrando el desempeño internacional.

En declaraciones a los inversores el mes pasado, Chris Kempczinski, su director ejecutivo, dijo: "El Reino Unido aún no está ganando cuota. Todavía nos queda trabajo por hacer en el Reino Unido. Las pérdidas de acciones son para la gente a la que deberíamos estar golpeando".

McDonald's se ha visto afectado por fuertes aumentos en el costo de los ingredientes y el personal en los últimos años, lo que obligó a la cadena a aumentar los precios, lo que enfureció a los clientes en el proceso.

'McDonald's? Meh': how the fast food giant lost its grip on Britain

Rising costs, delivery drivers and a harassment scandal are putting people off their Big Macs

15 June 2025 7:31am BST



El precio de un Big Mac ha aumentado a alrededor de £ 4.89 desde £ 2.99 en 2020, mientras que una hamburguesa doble con queso ha aumentado de £ 1.49 a £ 2.29 durante el mismo período. Una comida grande de Big Mac cuesta alrededor de £ 7.59.

Aunque sigue siendo una de las comidas más baratas en la calle principal, los expertos dicen que la inflación ha perjudicado particularmente a McDonald's porque tiene más clientes con ingresos más bajos que otras cadenas.

"McDonald's es un poco como JD Wetherspoon: toda la vida humana está ahí", dice Peter Martin, fundador de la consultora hotelera Peach 20/20. Hay una gran parte de ellos que son mucho más sensibles a los precios".

"Gran parte de su base de clientes está luchando financieramente en este momento o está preocupada por las perspectivas financieras y, por lo tanto, está siendo un poco más cuidadosa con sus gastos", agrega Eleanor Scott, especialista en viajes y ocio de PwC.

"Un Big Mac es un artículo de 'valor conocido'. La gente sabe cuánto cuesta, y si eso cambia, se da cuenta", dice. "Para muchos otros operadores, ese simplemente no es el caso".

Y añade: "Si pones 40 peniques en un producto de 2 libras, es mucho más notable como porcentaje que poner 40 peniques en un producto de 5 libras. Su precio lo hace mucho más visible".

The Telegraph

'McDonald's? Meh': how the fast food giant lost its grip on Britain

Rising costs, delivery drivers and a harassment scandal are putting people off their Big Macs

15 June 2025 7:31am BST



El año pasado, Greggs superó a McDonald's para convertirse en el lugar de desayuno más popular del Reino Unido, ya que los compradores buscaban comidas aún más baratas. Greggs vende un panecillo de desayuno con una bebida fría por £ 2.95, mientras que un horneado salado y una bebida caliente cuestan £ 3.55.

En una actualización financiera en febrero, Kempczinski aludió a la amenaza planteada por Greggs, diciendo: "Tienes un competidor local muy fuerte [en el Reino Unido] que ha sido muy agresivo desde el punto de vista del valor, particularmente en el desayuno".

Pero va más allá de Greggs. Stenning dice que hay "una gran cantidad de comida rápida independiente más barata" que desafía a McDonald's en el precio en el extremo inferior también.

McDonald's ha introducido una oferta de comida de £ 5 en un intento por restaurar su reputación de precios baratos. Pero se enfrenta a una batalla en otro frente. Las marcas más nuevas y premium, como Wingstop y Popeyes, están desviando la atención.

The Telegraph

'McDonald's? Meh': how the fast food giant lost its grip on Britain

Rising costs, delivery drivers and a harassment scandal are putting people off their Big Macs

15 June 2025 7:31am BST



"Si eres joven y perteneces al grupo demográfico adecuado, Wingstop o Dave's Hot Chicken es absolutamente el lugar para estar, para ser visto, para tomar todas tus fotos y toda esa malicia", dice Stenning. "¿McDonald's? Meh.

"Hay muchas marcas que están llegando. Hay muchas opciones", añade Martin. "No creo que McDonald's vaya a desaparecer, al igual que Burger King no va a desaparecer, o KFC, pero van a tener que reaccionar".

Entra en cualquier McDonald's hoy en día y la escena es muy diferente del ajetreo y el bullicio que recibían a los comensales en Woolwich hace 50 años.

Los restaurantes McDonald's han sido criticados por volverse menos acogedores en los últimos años después de que el negocio aumentara el uso de quioscos de autopago. En lugar de acercarse a la caja y hablar con un miembro del personal, los clientes se enfrentan a pantallas impersonales para introducir sus pedidos.

"No creo que las pantallas ayuden, porque eso significa que hay un montón de gente parada alrededor de las cajas y las colas se extienden por toda la tienda", dijo Amir Mousavi, fundador de The Good Food Studio, una consultora de restaurantes.

The Telegraph

'McDonald's? Meh': how the fast food giant lost its grip on Britain

Rising costs, delivery drivers and a harassment scandal are putting people off their Big Macs

15 June 2025 7:31am BST



Las masas de repartidores que esperan fuera de sus tiendas para recoger los pedidos también han resultado divisivas en algunas partes del país. El mes pasado, un grupo de residentes de Fulham lanzó una campaña para bloquear los planes de comercio las 24 horas del día en un McDona local

Argumentaron que el sitio se había convertido en un foco de delincuencia y que grupos de repartidores que abarrotaban el lugar estaban bloqueando el acceso a sus hogares.

"La gente está muy fastidiada con ----los repartidores", dice Martin. "Ese es un problema real".

Muchos de los sitios más nuevos de McDonald's ahora están diseñados pensando en los pasajeros, algunos incluso tienen sus propias salas de espera dedicadas. La empresa incluso ha abierto sitios que atienden únicamente a los pedidos de entrega. Pero esta es una hazaña mucho más complicada de lograr en las concurridas calles principales.

"Los sitios más alejados de la ciudad se están diseñando con eso en mente, pero los sitios heredados no lo han hecho", dice Martin. "Si construyes desde cero, es más fácil segregar".

The Telegraph 'McDonald's? Meh': how the fast food giant lost its grip on Britain

Rising costs, delivery drivers and a harassment scandal are putting people off their Big Macs

15 June 2025 7:31am BST



Los problemas de McDonald's en el Reino Unido también se han visto agravados por el impacto de un escándalo de acoso sexual en la cadena en los últimos años. Alistair Macrow, su director ejecutivo en el Reino Unido, fue llevado ante el comité selecto de negocios y comercio por segunda vez este año después de que la BBC descubriera más de 100 quejas.

La compañía ha lanzado una ofensiva contra el acoso sexual en sus tiendas, y le dijo a la BBC en marzo que había implementado "todo, desde programas de capacitación mejorados y prácticas de incorporación, hasta el lanzamiento de un nuevo canal digital de denuncia diseñado pensando en el personal de los restaurantes de nuestros franquiciados".

Al mismo tiempo, se enfrentó a boicots de clientes propalestinos después de que su antigua franquicia israelí diera comidas gratis a los soldados israelíes. McDonald's recompró el negocio israelí en 2024 después de que los llamados a boicotear causaran una caída en las ventas globales. Kempczinski calificó los boicots de "desalentadores e infundados", y los culpó de "desinformación".

Es discutible si estos dos últimos problemas perjudicarán tangiblemente a las empresas británicas. "Francamente, no creo que para la gente común haya mucha diferencia", dice Martin.

The Telegraph 'McDonald's? Meh': how the fast food giant lost its grip on Britain

Rising costs, delivery drivers and a harassment scandal are putting people off their Big Macs

15 June 2025 7:31am BST



Independientemente de sus desafíos, McDonald's ha prometido seguir invirtiendo en el Reino Unido, anunciando planes el año pasado para gastar 1.000 millones de libras en la apertura de 200 nuevos restaurantes, en una medida que, según afirma, creará más de 24.000 nuevos puestos de trabajo para 2028.

Pero una cosa es segura: no será un camino de rosas para el gigante de la comida rápida de aquí en adelante.

Un portavoz de McDonald's dijo: "La inversión a largo plazo en nuestro menú, nuestra gente, nuestros restaurantes y nuestras comunidades ha hecho que nuestra participación en el mercado crezca significativamente desde Covid-19, y en los últimos cinco años nuestro crecimiento ha sido tres veces mayor que el de nuestro competidor más cercano.

"No se puede escapar del hecho de que el entorno económico sigue siendo desafiante para los consumidores, pero esto hace que nuestro papel como una marca confiable y asequible en la que la gente pueda confiar sea más importante que nunca".

Y añadió: "Hay una gran cantidad de oportunidades en el mercado del Reino Unido, y estamos centrados tanto en ofrecer ese crecimiento como en ofrecer a nuestros clientes".

Kraft Heinz to Eliminate All Chemical Dyes Over Next 2 Years

The maker of Kool-Aid and Jell-O announced the change two months after Robert F. Kennedy Jr. moved to ban artificial food dyes.



<https://www.nytimes.com/2025/06/17/business/kraft-heinz-chemical-food-dyes.html?smid=nytcore-ios-share&referringSource=articleShare>

El martes, Kraft Heinz, el gigante de la alimentación más conocido por su salsa de tomate y sus macarrones con queso en caja, dijo que eliminaría todos los colorantes químicos de sus productos para finales de 2027.

Kraft Heinz es la primera gran compañía de alimentos en anunciar oficialmente sus planes de dejar de usar colorantes artificiales. En abril, Robert F. Kennedy Jr., secretario del Departamento de Salud y Servicios Humanos, dijo que había llegado a "un entendimiento" con los fabricantes de alimentos para eliminar los colorantes alimentarios artificiales de uso común de sus productos para 2026.

Pero Kraft, al igual que otros gigantes de la alimentación y las bebidas, se enfrentará a innumerables desafíos al tratar de replicar su Kool-Aid de cereza roja brillante o la naranja en sus mezclas de bebidas Crystal Light de fuentes naturales. Los expertos en colorantes alimentarios advierten que puede ser complicado combinar los tonos con ingredientes naturales, podría requerir cambios en las formulaciones y puede ser más costoso, ya que se necesitan significativamente más ingredientes naturales para lograr los tonos brillantes y saturados que se encuentran en los colorantes artificiales.

EL PAÍS

NEGOCIOS

Sevilla - 10 JUN 2025 - 22:30 COT

JUAN VALDEZ >

Camila Escobar, presidenta de Juan Valdez: “Tenemos un plan de expansión muy grande en mercados de crecimiento exponencial”

La empresa colombiana se alía con el Grupo Trinity para abrir 140 tiendas en España en los próximos cinco años

<https://elpais.com/economia/negocios/2025-06-11/camila-escobar-presidenta-de-juan-valdez-tenemos-un-plan-de-expansion-muy-grande-en-mercados-de-crecimiento-exponencial.html>

El café se ha convertido en el nuevo oro negro. Y las empresas del sector viven un momento dulce. Camila Escobar (Bogotá, 43 años) preside Procafecol, el grupo propietario de Juan Valdez, la popular marca colombiana de café, y celebra la elevada cotización de los granos de arábica y robusta, las dos variedades más populares, en los mercados de materias primas.

Esta ejecutiva explica que el precio del café se ha multiplicado por dos en dos años. “Es una gran noticia para el gremio de los productores caficultores. Para ellos es maravilloso una cosecha que tiene un valor económico muy importante. Es un gran momento en Colombia, porque no solamente se une un buen precio, sino un buen volumen de cosecha”,

El modelo, cuenta, pivotará a través de las franquicias. “Es decir, que la inversión la pondremos a través de otros. Es un modelo que esperamos que sea muy exitoso. Hoy ya tenemos seis tiendas. Estamos por abrir la séptima este viernes en el aeropuerto de Mallorca. Va a ser el primer aeropuerto europeo con una tienda Juan Valdez”, recita Escobar.





LOS CENTRO COMERCIALES MÁS GRANDES POR INGRESOS



El Tesoro Parque Comercial tuvo ingresos por \$57.743 millones en 2024 y se convirtió en líder de los shopping center que operan en la categoría de propiedad horizontal en el país, cuya facturación proviene del cobro de parqueaderos, cuotas de administración y explotación de zonas comunes.

Adriana González, gerente de El Tesoro, detalló que este espacio, reconocido por las abundantes zonas verdes que lo rodean, **cuenta con más de 286.000 metros cuadrados y registra cerca de 1,3 millones de visitantes al mes**

¿Cuál es la clave para mantener ese tráfico que se convierte e ingresos? Tal como lo resaltó la administradora, **se trata de la capacidad que han desarrollado para generar diversas dinámicas de consumo en todos los momentos del día.**

“Tenemos más de 420 marcas en nuestros espacios, dos torres médicas con más de 200 consultorios, el segundo hotel más grande de la ciudad, un centro de eventos y un teatro. **Somos una empresa que entiende que tiene que hacer cosas para que sus 5.500 habitantes,** que son las personas que laboran dentro del espacio, vengan a trabajar felices”, indicó.

EL PAÍS

MUNDIAL DE CLUBES >

E Los modelos de club también juegan el Mundial: Argentina y Brasil exportan el ideal de entidad sin ánimo de lucro

En Sudamérica se ve el torneo como un duelo entre equipos centenarios en propiedad de sus socios y sociedades anónimas dirigidas desde Oriente Medio o Estados Unidos

Como si el Mundial de Clubes fuese una gran exposición universal, River Plate y Boca Juniors llevan a Estados Unidos un modelo de gestión ya poco visto en el resto del planeta pero aún vigente —y resistente— en el fútbol argentino y otras ligas de Sudamérica. Los dos gigantes de Buenos Aires, como el resto de los clubes de su país, son asociaciones civiles sin fines de lucro en abierto rechazo a las Sociedades Anónimas Deportivas, todavía prohibidas en el territorio de Diego Maradona y Lionel Messi. Brasil, la nación que aportará más equipos al nuevo invento de la FIFA, se abrió a las SAD en 2021, pero la apertura no termina de despegar.

A cambio de una cuota relativamente accesible, los clubes ofrecen una comunidad local con diferentes actividades sociales, culturales y deportivas, a veces incluso como parche del Estado ausente. Los socios de River, por ejemplo —pero sucede en la mayoría de los clubes—, pueden ir a sus instalaciones a practicar hockey, baloncesto, tenis, pádel, boxeo, karate, waterpolo, danza, ajedrez, folclore, dibujo, guitarra o inglés, entre 50 actividades diferentes. No pocos clubes de Primera División cuentan además con edificios de educación inicial, primaria y secundaria, de 2 a 18 años.

Situación Actual - La Crisis Estratégica de McDonald's UK

El Contexto

- **50 años después de su llegada triunfal (1974):** McDonald's UK enfrenta su mayor crisis estratégica
- **Cifras clave:** 1,500 restaurantes, £2,000 millones en ingresos anuales
- **El problema central:** Pérdida de participación de mercado y ventas comparables negativas

Síntomas de la Crisis

- **Inflación de precios:** Big Mac de £2.99 (2020) a £4.89 (2025) - 63% de incremento
- **Erosión de valor percibido:** Los clientes buscan alternativas más baratas o premium
- **Pérdida de glamour:** "McDonald's? Meh" - Nueva percepción generacional



Cadena de Valor- Porter



Cadena de Valor en McDonald

ACTIVIDADES DE APOYO

INFRAESTRUCTURA ⚠️

Fortaleza: Recursos financieros (£1,000M investment plan)

Debilidad: Liderazgo local señalado como "mercado difícil" por HQ USA

DESARROLLO TECNOLÓGICO ⚠️

•**Inversión:** Kioscos, app, delivery integration

•**Problema:** Tecnología sin mejorar experiencia (colas peores)

•**Oportunidad perdida:** Tech no diferencia vs competencia

GESTIÓN RECURSOS HUMANOS ✖️

•**Crisis mayor:** Escándalo acoso sexual, 100+ quejas

•**Problemas sistémicos:** Training insuficiente, cultura organizacional. **Impacto reputacional:** Afecta atracción talento y brand equity

ABASTECIMIENTO ⚠️

•**Ventaja escala:** Poder negociación con proveedores

•**Vulnerabilidad:** Shocks inflacionarios impactan pricing

LOGÍSTICA INTERNA



•**Fortaleza:** Sistema de distribución centralizado, cold chain management

•**Debilidad:** Costos inflacionarios en ingredientes y transporte

•**Impacto:** Presión en márgenes, necesidad de aumentos de precio

OPERACIONES



•**Problema crítico:** Kioscos autopago crean colas y experiencia impersonal

•**Ineficiencia:** Diseño legacy stores no optimizado para delivery

•**Congestión:** Repartidores bloquean acceso, operación caótica

LOGÍSTICA EXTERNA



•**Desafío delivery:** Masas de repartidores generan conflictos comunitarios

•**Infraestructure gap:** Stores no diseñadas para high-volume delivery

•**Costos ocultos:** Problemas operacionales afectan experiencia

MARKETING Y VENTAS



•**Crisis de posicionamiento:** "McDonald's? Meh" - pérdida de relevancia

•**Mensaje confuso:** Sin propuesta de valor clara vs Greggs o Wingstop

•**Target ambiguo:** ¿Familias? ¿Jóvenes? ¿Price-sensitive? ¿Premium?

SERVICIO POST-VENTA



•**Experiencia deteriorada:** Menos personal, más automatización

•**Community relations:** Residentes Fulham vs operación 24h

•**Brand perception:** Asociado con problemas vs soluciones

ACTIVIDADES PRIMARIAS

Análisis DOFA - McDonald's UK



DEBILIDADES (Internal - Negative)

- **Pérdida de propuesta de valor clara:** "Stuck in the middle"
- **Imagen de marca deteriorada:** "McDonald's? Meh" - pérdida del cool factor
- **Experiencia del cliente empeorada:** Kioscos impersonales, colas extensas
- **Problemas operacionales:** Congestión de repartidores, diseño legacy stores
- **Crisis reputacional:** Escándalo de acoso sexual, más de 100 quejas
- **Pricing strategy confusa:** Ofertas £5 insuficientes para restaurar percepción

FORTALEZAS (Internal - Positive)

- **Market dominance:** 1,500 restaurantes, £2,000M ingresos anuales
- **Brand recognition:** 50 años en UK, marca globalmente reconocida
- **Supply chain power:** Escala para negociar con proveedores
- **Financial resources:** Capacidad de inversión masiva (£1,000M plan)
- **Operational expertise:** Décadas de experiencia en fast food
- **Franchise network:** Sistema probado de franquicias establecidas

OPORTUNIDADES (External - Positive)

- **Delivery market growth:** Expansión continua del mercado de entrega
- **Premium positioning:** Espacio para diferenciación hacia arriba
- **Technology integration:** Automatización, AI, experiencia digital
- **Healthy food trends:** Menús más saludables, sostenibilidad
- **Expansion plan:** £1,000M inversión, 200 nuevos restaurantes, 24,000 empleos
- **Franchise optimization:** Mejoras en training, procesos, estándares

AMENAZAS (External - Negative)

- **Intense price competition:** Greggs £2.95 vs McDonald's precios más altos
- **Premium competitors:** Wingstop, Popeyes capturando segment joven
- **Economic pressure:** Cliente base sensible a inflación y crisis económica
- **Changing demographics:** Generaciones jóvenes prefieren marcas "cool"
- **Independent fast food:** Competencia local más barata y flexible
- **Regulatory risks:** Potenciales regulaciones en delivery, horarios 24h

Matriz DOFA - Estrategias Derivadas



DO: Usar recursos financieros para capturar oportunidades de delivery premium.

FA: Ampliar red de franquicias para defenderse de competencia precio.

DA: Abordar crisis reputacional mientras se invierte en diferenciación.

FO: Usar escala operacional para liderar tendencias tecnológicas y sostenibles

4 Reflexiones Estratégicas Clave

mcdonalds olympic park london



1. 🎯 La Importancia de la Elección Estratégica

"Estrategia es hacer escogencias" - No se puede ser todo para todos. McDonald's debe elegir: ¿líder en costos o diferenciación? El "stuck in the middle" es insostenible ante competencia especializada.

2. ⚡ Las 5 Fuerzas son Dinámicas, No Estáticas

"La ventaja competitiva es temporal" - Lo que funcionó por 50 años puede cambiar rápidamente. Nuevos entrantes (Wingstop), sustitutos (Greggs), y cambio en poder de compradores redefinieron el juego.

3. 🔄 Playing to Win Requiere Consistencia Entre los 5 Elementos

"Desalineamiento "mata" la estrategia" - Una falla en cualquier elemento contamina toda la estrategia. McDonald's tiene desalineación entre aspiración, mercados objetivo, y capacidades operacionales.

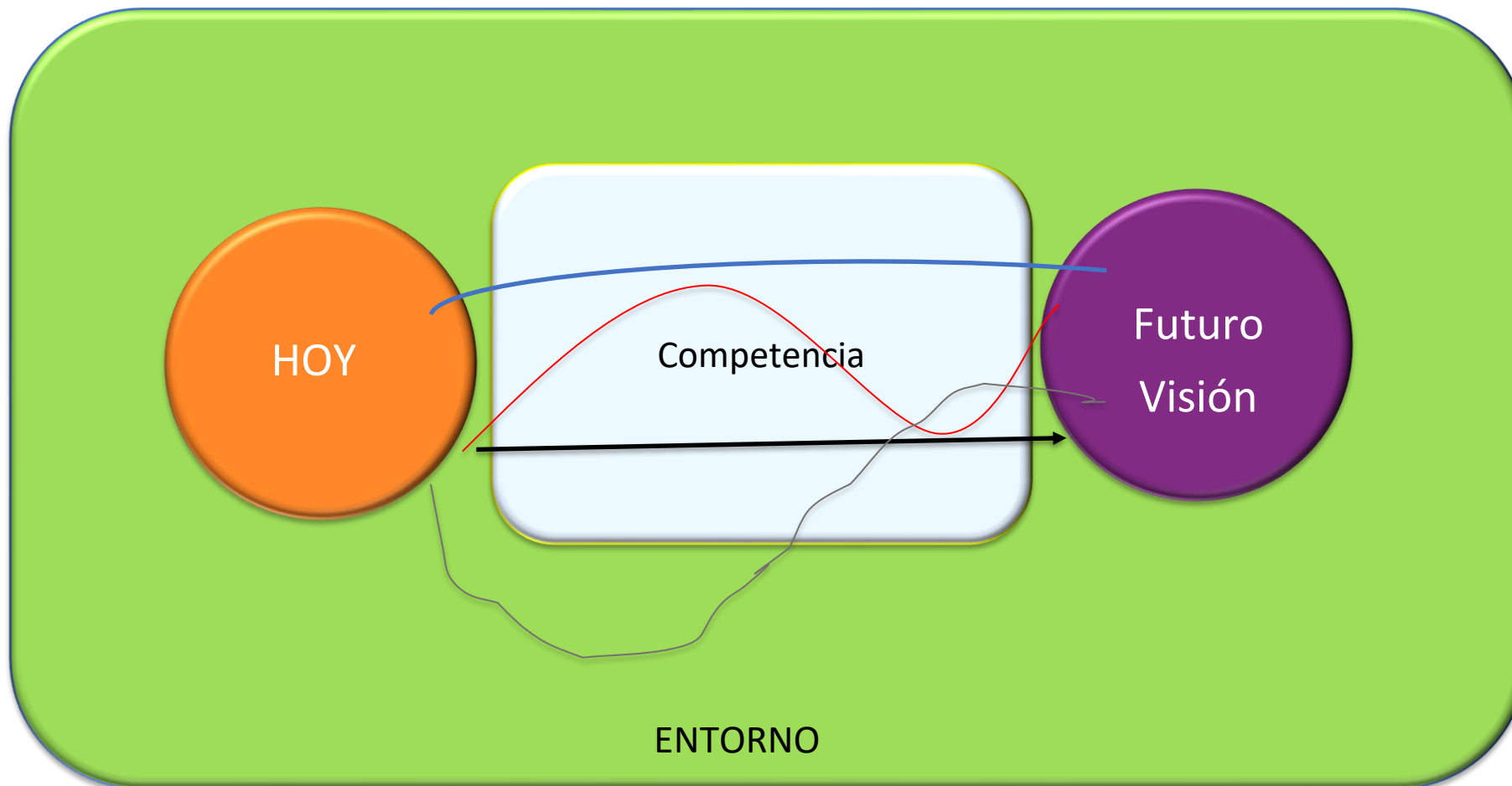
4. 📊 El "Valor Conocido" es Arma de Doble Filo

"La transparencia aumenta la sensibilidad a los precios" - Cuando tu producto es un benchmark de precio (Big Mac), cada incremento es altamente visible. La transparencia que antes fue ventaja se convierte en vulnerabilidad con clientes sensibles al precio.

Modelos de Negocio



Estrategia...escoger caminos



Las tres decisiones básicas en los negocios



Fuente: Techniques of Financial Analysis. Erich A. Helfert. Eight Edition

Modelo de Negocios ,definición

→ Un modelo de negocio describe el valor que una organización ofrece a los diversos clientes y representa las capacidades y los socios necesarios para la creación, comercialización, y distribución de este valor y la relación de capital con el objetivo de generar beneficios y flujos de ingresos sostenibles

Modelo de Negocios , sus componentes



1.Mercado objetivo:

Una Organización sirve a uno o varios segmentos de clientes



2.Propuesta de valor:

Pretende resolver los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades



3.Canales:

Las propuestas de valor se entregan a los clientes a través de la comunicación, distribución y canales de ventas.



4.Relación con Clientes:

Se establecen y mantiene con cada uno de los segmentos de clientes.



5.Estructura de Ingresos:

Resultado de la propuesta de valor que se ofreció con éxito a los clientes.



6.Recursos claves:

Activos necesarios para ofrecer y entregar los elementos anteriormente descritos.



7.Capacidades principales:

Actividades requeridas para implementar el plan de negocios



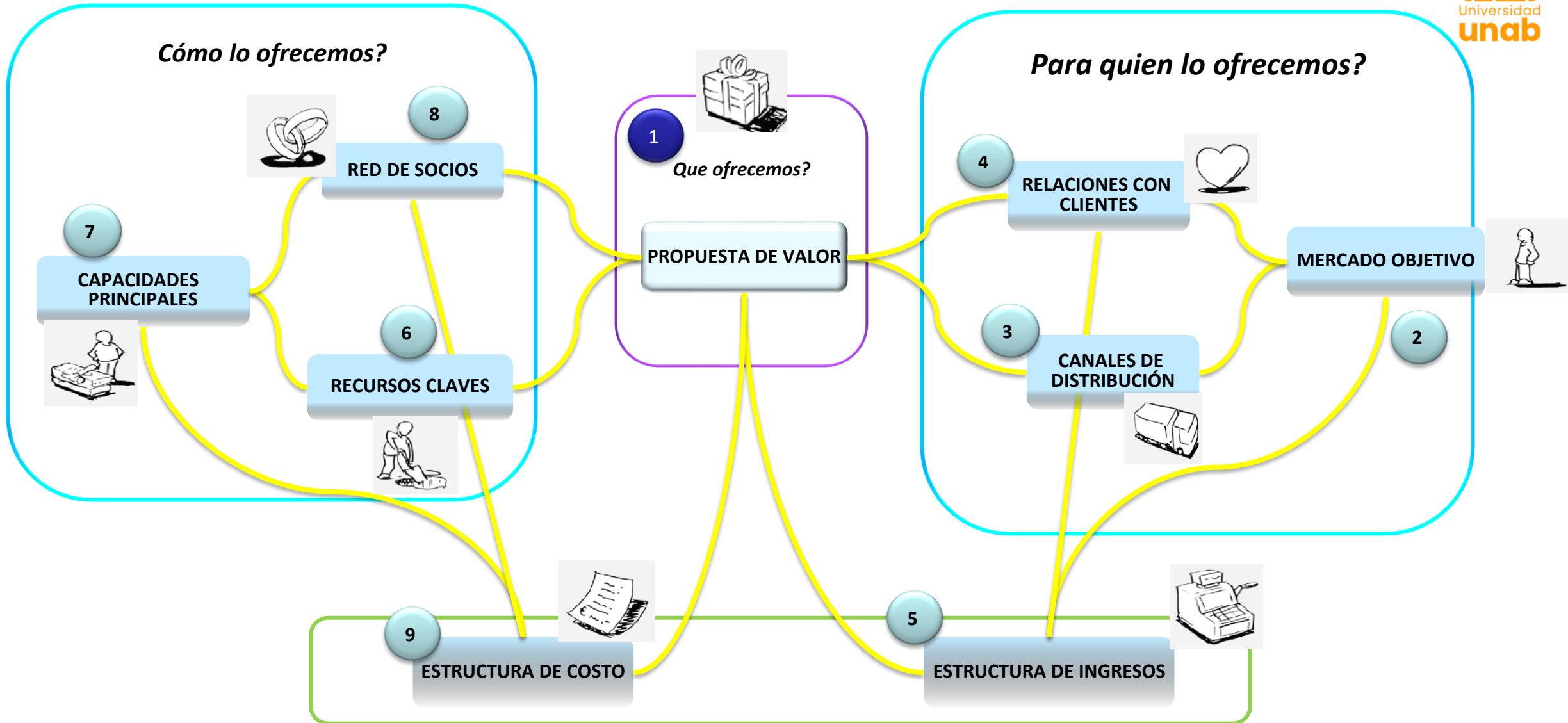
8.Red de socios:

Algunas actividades son externalizadas y algunos los recursos se obtienen fuera de la empresa



9.Estructura de costos:

Costos incurridos para ofrecer la propuesta de valor





Beneficios para el cliente:

La propuesta de valor se centra en los beneficios que tus clientes obtendrán al usar tu producto o servicio.

Estos beneficios pueden ser funcionales (resolución de problemas, mejora del rendimiento), emocionales (satisfacción, felicidad) o económicos (ahorro de tiempo o dinero).

Debes identificar los beneficios más relevantes y atractivos para tu segmento de clientes objetivo.



Definición:

La propuesta de valor es una declaración clara y concisa que describe el valor único que tu producto o servicio ofrece a tus clientes.

Responde a la pregunta: "¿Por qué los clientes deberían elegir tu oferta en lugar de la de tus competidores?"



2.Propuesta de valor:

Pretende resolver los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades



2.Propuesta de valor:

Pretende resolver los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades

3. Diferenciación:

- Tu propuesta de valor debe destacar qué hace que tu oferta sea única y diferente de la competencia.
- Puede basarse en características específicas de tu producto, calidad superior, experiencia del cliente excepcional, personalización o cualquier otro aspecto que te distinga en el mercado.
- La diferenciación es clave para atraer y retener a los clientes en un entorno competitivo.

4. Comunicación efectiva:

- Una vez que hayas definido tu propuesta de valor, debes comunicarla de manera efectiva a tus clientes potenciales.
- Utiliza un lenguaje claro, conciso y atractivo que resalte los beneficios clave y la diferenciación de tu oferta.
- Asegúrate de que tu propuesta de valor sea fácilmente comprensible y memorable para tu público objetivo.
- Comunica tu propuesta de valor a través de diversos canales, como tu sitio web, marketing, ventas y atención al cliente.



1.Mercado objetivo:

Una Organización sirve a uno o varios segmentos de clientes



3.Canales:

Las propuestas de valor se entregan a los clientes a través de la comunicación, distribución y canales de ventas.



5.Estructura de Ingresos:

Resultado de la propuesta de valor que se ofreció con éxito a los clientes.

- Define los diferentes grupos de personas o empresas que tu negocio pretende alcanzar y servir.
- Identifica las características, necesidades y comportamientos específicos de cada segmento.
- Entiende por qué estos clientes necesitan tu producto o servicio y cómo llegará a ellos.
- Describe cómo tu empresa se comunica y entrega valor a tus segmentos de clientes.
- Incluye canales de comunicación, distribución y venta, tanto directos como indirectos.
- Considera cómo tus clientes quieren ser alcanzados y cómo integrar los canales de manera efectiva.
- Identifica cómo tu empresa generará ingresos de cada segmento de clientes.
- Puede incluir ventas de productos, tarifas de suscripción, licencias, publicidad, etc.
- Determina los precios y los mecanismos de pago que utilizarás.



6. Recursos claves:

Activos necesarios para ofrecer y entregar los elementos anteriormente descritos.



7. Capacidades principales:

Actividades requeridas para implementar el plan de negocios

- Enumera los activos más importantes necesarios para que tu modelo de negocio funcione.
- Pueden ser recursos físicos, intelectuales, humanos o financieros.
- Identifica los recursos esenciales para crear y entregar tu propuesta de valor.
- Describe las acciones más importantes que tu empresa debe realizar para operar con éxito.
- Incluye actividades relacionadas con la producción, resolución de problemas, plataformas, etc.
- Enfócate en las actividades críticas para crear y entregar tu propuesta de valor.



8.Red de socios:

Algunas actividades son externalizadas y algunos los recursos se obtienen fuera de la empresa

- Identifica la red de proveedores y socios que hacen funcionar tu modelo de negocio.
- Considera alianzas estratégicas, cooperación con competidores, joint ventures, relaciones con proveedores, etc.
- Determina los recursos y actividades clave que obtienes de tus socios.



9.Estructura de costos:

Costos incurridos para ofrecer la propuesta de valor

- Describe todos los costos incurridos para operar tu modelo de negocio
- Incluye costos fijos, variables, economías de escala y alcance.
- Identifica los costos más importantes y cómo se relacionan con tus ingresos

De idea a emprendimiento....

Resolución de un problema o necesidad

- La idea debe abordar un problema real o satisfacer una necesidad existente en el mercado.
- Debe ofrecer una solución única, efectiva y valiosa para los clientes potenciales.

Viabilidad comercial

- La idea debe tener potencial de generar ingresos y ser rentable a largo plazo.
- Debe existir un mercado dispuesto a pagar por el producto o servicio ofrecido.
- Es necesario considerar los costos de producción, distribución y otros gastos asociados.

Diferenciación y ventaja competitiva

- La idea debe distinguirse de la competencia existente y ofrecer una propuesta de valor única.
- Debe haber una ventaja competitiva sostenible que dificulte la imitación por parte de otros.

De idea a emprendimiento....



Escalabilidad

- La idea debe tener potencial de crecimiento y expansión a largo plazo.
- Debe ser posible aumentar la producción, el alcance geográfico o la base de clientes sin comprometer la calidad o la rentabilidad.

Equipo y recursos adecuados

- El emprendedor debe contar con un equipo competente y comprometido para ejecutar la idea.
- Debe tener acceso a los recursos necesarios, como financiamiento, tecnología, habilidades y redes de contactos.

Pasión y perseverancia del emprendedor

- El emprendedor debe tener una pasión genuina por la idea y estar dispuesto a dedicar tiempo y esfuerzo para hacerla realidad.
- Debe tener la perseverancia para enfrentar desafíos y superar obstáculos en el camino.
- Debe contribuir a un propósito superior y generar un impacto positivo en la sociedad.

Caso: Maria la chef emprendedora



María, una joven chef llena de pasión y talento, acaba de regresar a su ciudad natal, Villavicencio, después de graduarse con honores en estudios de alta cocina en Bogotá. Durante su tiempo en la capital, María descubrió la riqueza y diversidad de la comida peruana, y se enamoró de sus sabores únicos y la fusión de influencias culinarias.

Ahora, de vuelta en Villavicencio, María sueña con traer los sabores del Perú a su ciudad. Ve una oportunidad emocionante para iniciar un restaurante que ofrezca platos peruanos auténticos y de alta calidad, algo que cree que tendrá una gran acogida entre los habitantes de Villavicencio, siempre ansiosos por probar nuevas experiencias gastronómicas.

María está convencida de que su idea tiene un gran potencial. Ha investigado el mercado local y ha descubierto que hay una demanda creciente de opciones culinarias internacionales en la ciudad. Además, su formación en alta cocina y su pasión por la gastronomía peruana le dan una ventaja competitiva única.

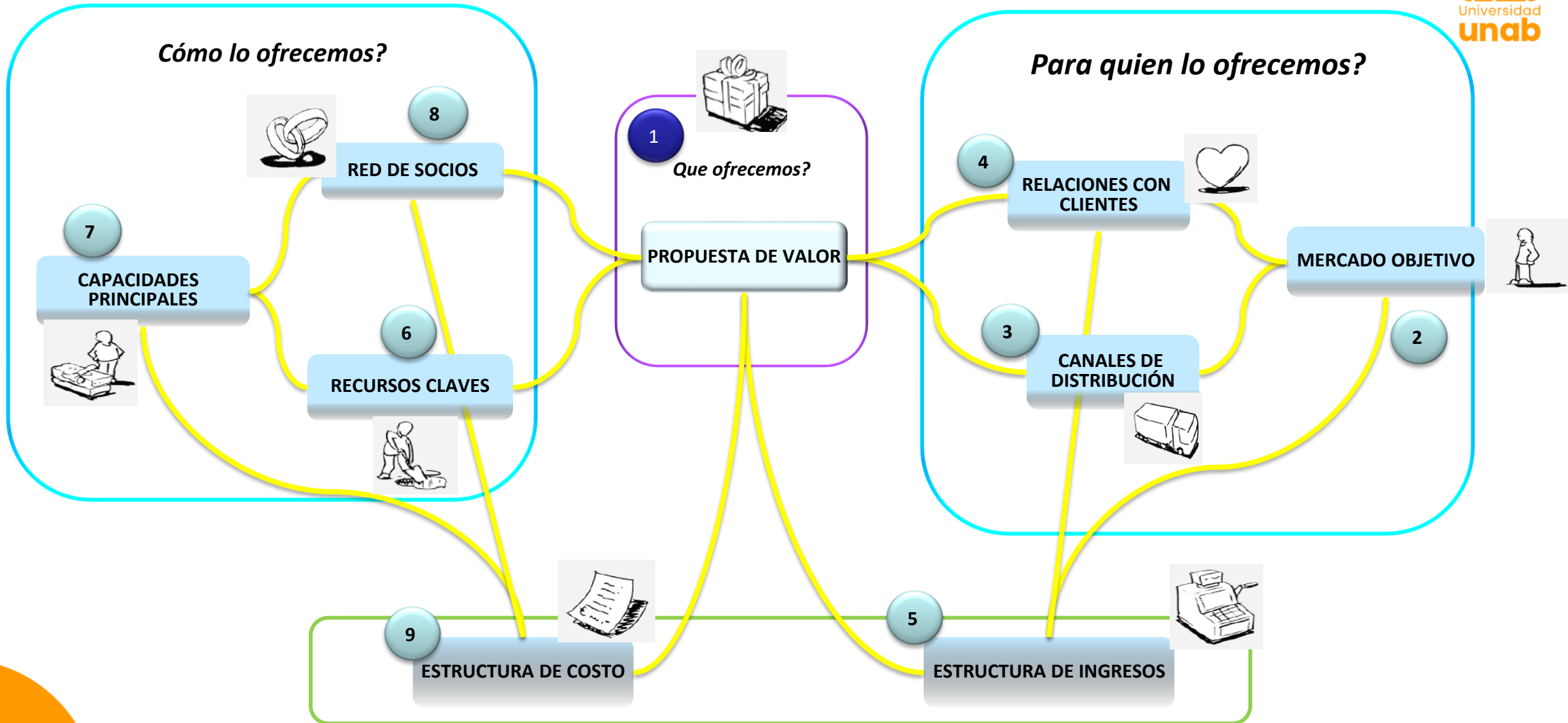
Caso: María la chef emprendedora



Sin embargo, María también es consciente de los desafíos que conlleva iniciar un restaurante desde cero. Necesitará encontrar el local adecuado, contratar y capacitar a un equipo de colaboradores, establecer relaciones con proveedores confiables y, lo más importante, crear una propuesta gastronómica que cautive a los comensales.

A pesar de los obstáculos, María está determinada a hacer realidad su sueño. Sabe que requerirá mucho trabajo duro, dedicación y perseverancia, pero está dispuesta a poner todo su corazón en este emprendimiento. Ve su restaurante no solo como una oportunidad de negocio, sino también como una forma de compartir su amor por la comida peruana y crear un espacio acogedor donde las personas puedan disfrutar de una experiencia culinaria inolvidable.

Con su visión clara y su pasión como brújula, María está lista para embarcarse en la emocionante y desafiante travesía de hacer realidad su sueño gastronómico en Villavicencio. ¿Logrará llevar los sabores del Perú a su ciudad natal y convertir su restaurante en un éxito? Solo el tiempo y su determinación lo dirán.

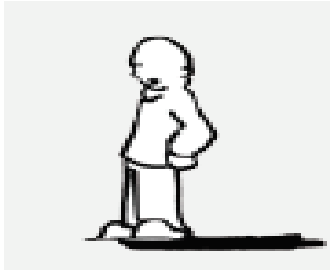




2.Propuesta de valor:

Pretende resolver los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades

- Ofrecer platos peruanos auténticos y de alta calidad en Villavicencio.
- Brindar una experiencia gastronómica única y memorable.
- Crear un ambiente acogedor y agradable para disfrutar de la comida.
- Utilizar ingredientes frescos y técnicas culinarias tradicionales peruanas.



1.Mercado objetivo:

*Una Organización sirve
a uno o varios
segmentos de clientes*

Segmentos de clientes:

- Habitantes de Villavicencio interesados en probar nuevas experiencias gastronómicas.
- Amantes de la comida peruana y la alta cocina.
- Familias, parejas y grupos de amigos que buscan un lugar acogedor para cenar.
- Turistas que visitan Villavicencio y desean explorar la escena culinaria local.



3.Canales:

Las propuestas de valor se entregan a los clientes a través de la comunicación, distribución y canales de ventas.

Canales:

- Restaurante físico en una ubicación estratégica en Villavicencio.
- Presencia en línea a través de un sitio web atractivo y redes sociales.
- Asociaciones con plataformas de reservas y entregas a domicilio.
- Participación en eventos gastronómicos y ferias locales.



Relaciones con el cliente:

Las interrelaciones que se activan para entregar la propuesta de valor.

Relaciones con clientes:

- Servicio personalizado y atento en el restaurante.
- Interacción activa en redes sociales para construir una comunidad de seguidores.
- Programa de fidelización que recompense a los clientes frecuentes.
- Encuestas de satisfacción y buzón de sugerencias para mejora continua

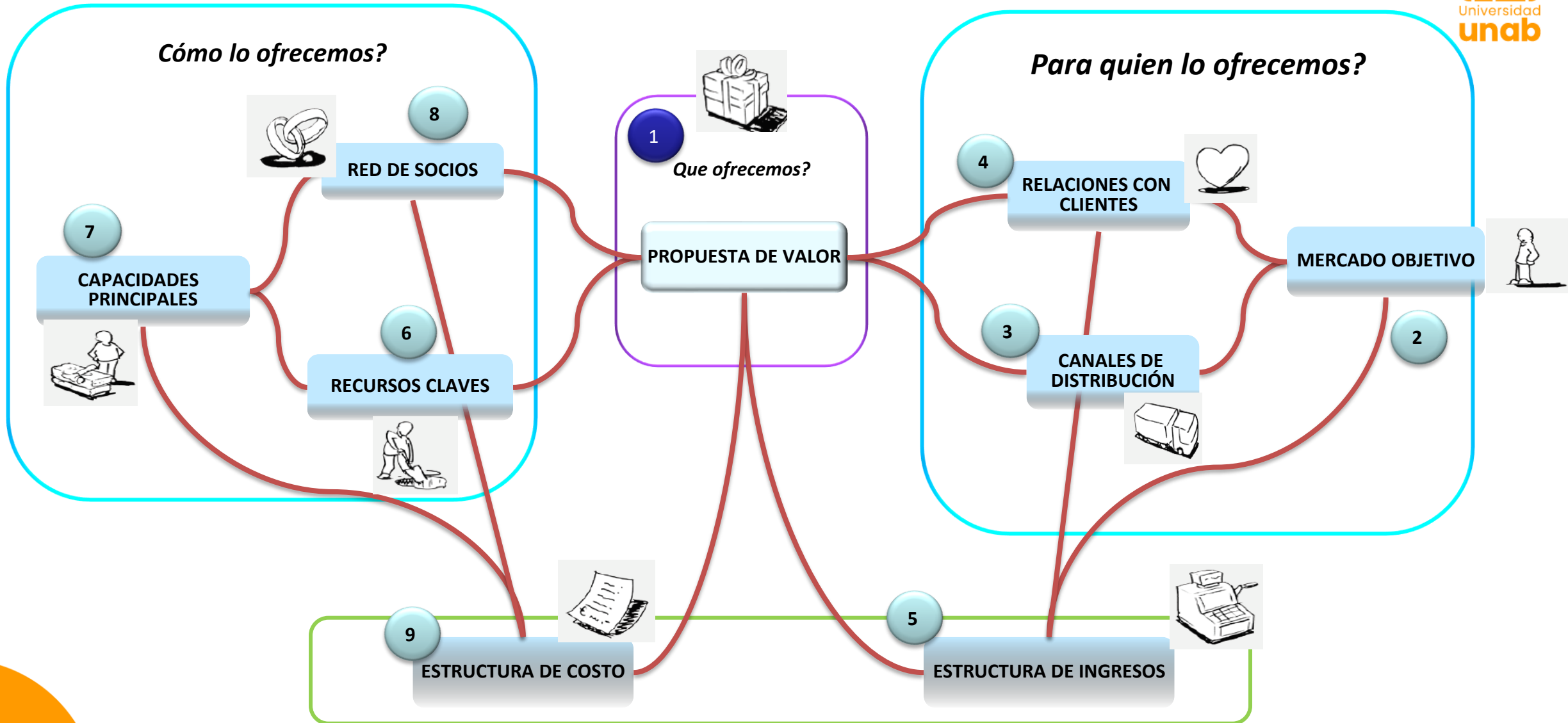


5.Estructura de Ingresos:

Resultado de la propuesta de valor que se ofreció con éxito a los clientes.

Fuentes de ingresos:

- Ventas de platos y bebidas en el restaurante.
- Servicio de catering para eventos y celebraciones.
- Venta de productos relacionados (por ejemplo, salsas o mezclas de especias peruanas).
- Clases de cocina peruana impartidas por María.





6. Recursos claves:

Activos necesarios para ofrecer y entregar los elementos anteriormente descritos.

Recursos clave:

- Habilidades culinarias y conocimientos de alta cocina de María.
- Local del restaurante equipado con cocina y salón comedor.
- Equipo de colaboradores capacitados y apasionados por la comida peruana.
- Ingredientes de alta calidad y proveedores confiables.



7.Capacidades principales:

*Actividades requeridas para
implementar el plan de
negocios*

Actividades clave:

- Preparación de platos peruanos auténticos y de alta calidad.
- Capacitación continua del equipo en técnicas culinarias y servicio al cliente.
- Gestión eficiente del restaurante (compras, inventario, finanzas, etc.).
- Marketing y promoción del restaurante a través de diversos canales.



8.Red de socios:

Algunas actividades son externalizadas y algunos los recursos se obtienen fuera de la empresa

Asociaciones clave:

- Proveedores de ingredientes peruanos de confianza.
- Alianzas con otros restaurantes o negocios locales para promociones cruzadas.
- Colaboración con escuelas de cocina o chefs peruanos reconocidos.
- Asociación con empresas de turismo para atraer a visitantes a Villavicencio.



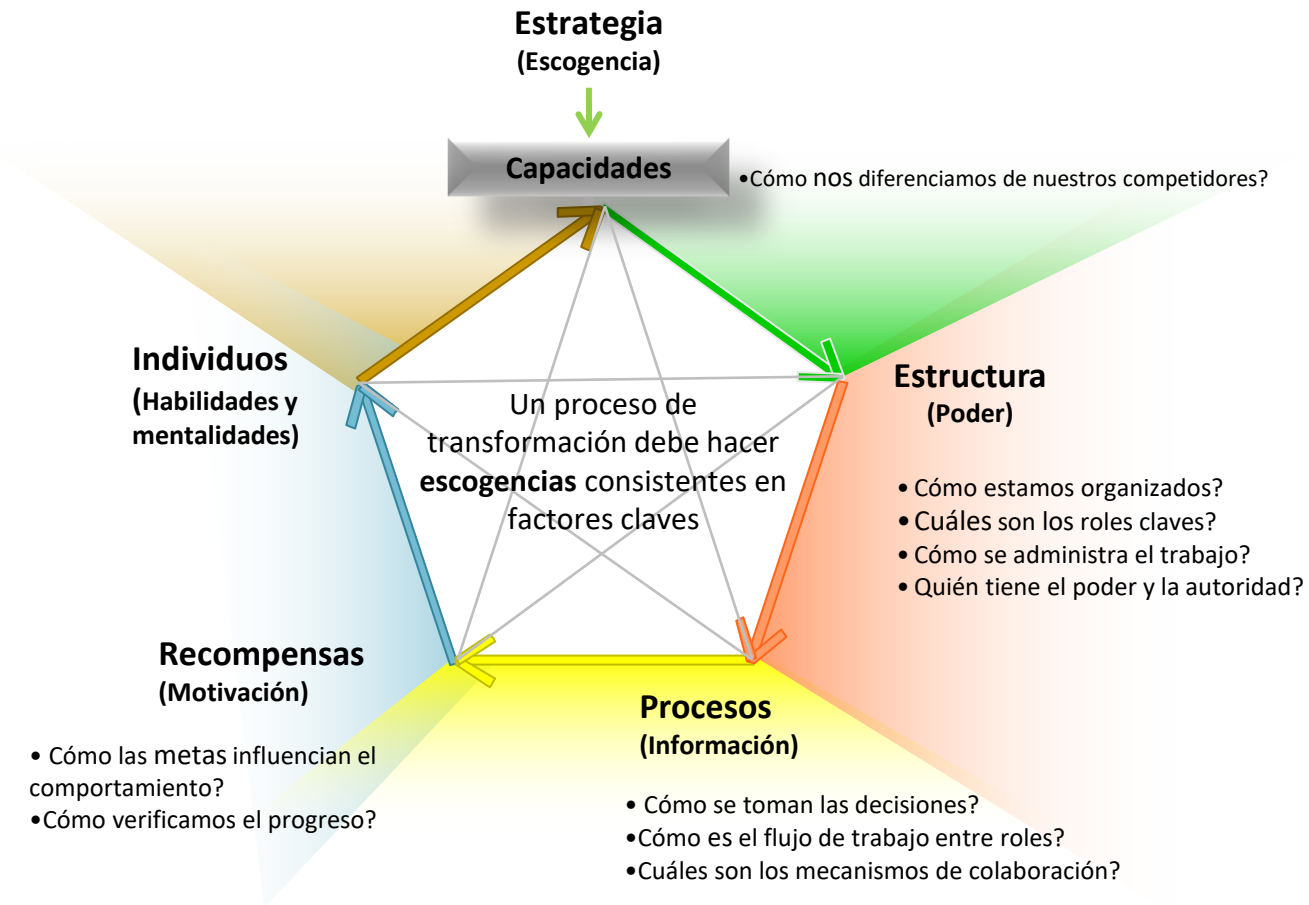
9. Estructura de costos:

*Costos incurridos para
ofrecer la propuesta de
valor*

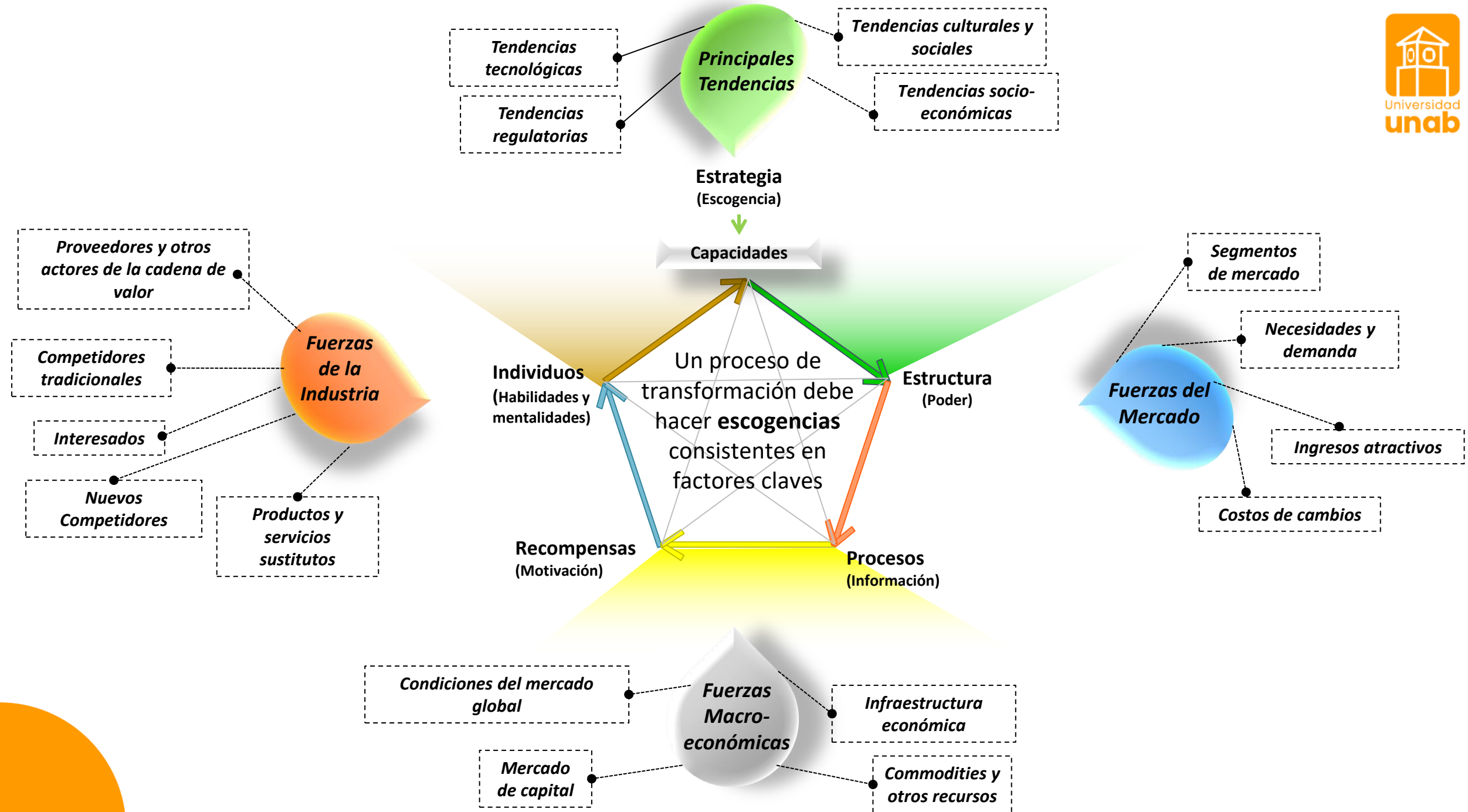
Estructura de costos:

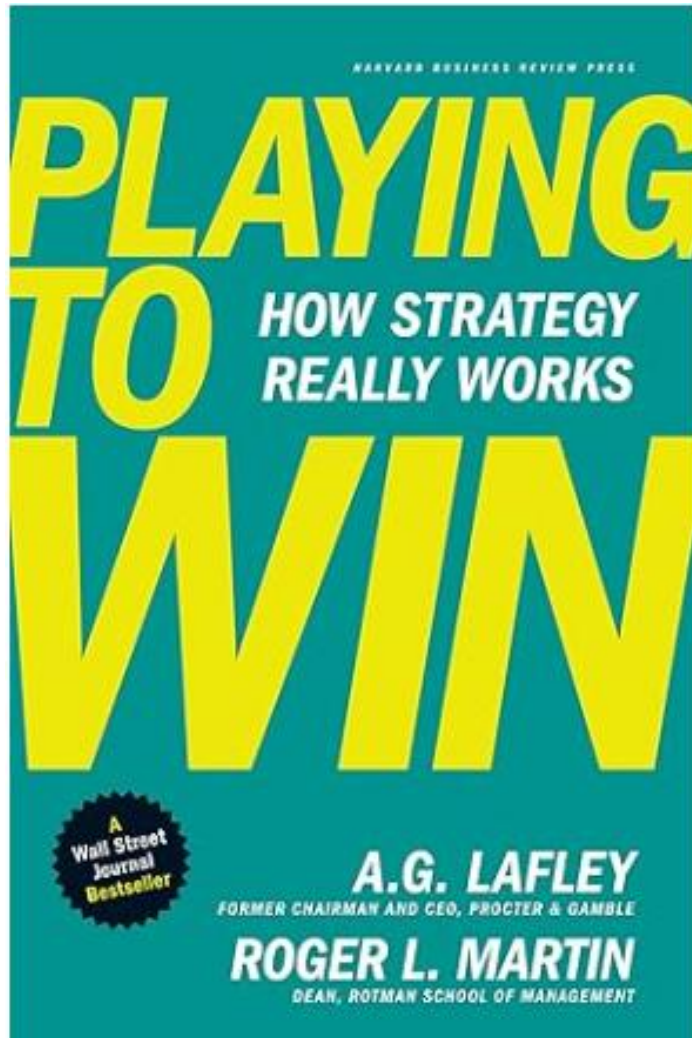
- Alquiler o compra del local del restaurante.
- Costos de ingredientes, suministros y equipos de cocina.
- Salarios del equipo de colaboradores.
- Gastos de marketing y publicidad.
- Costos de servicios públicos y mantenimiento del local.

Empecemos por una mirada integral. No olvidar... la estructura sigue a la estrategia



Fuente: Designing Dymanic Organizations. Jay Galbraith, Diane Downey, Amy Kates. Ed. Amacom





Jugar para
ganar no
es una
aspiración,
es una
elección.

—A.G. Lafley

Diseño de Estrategias Ganadoras:

Playing to Win



¿Qué significa ganar?

Definir aspiraciones estratégicas claras.



¿Dónde jugamos?

Elegir mercados y segmentos clave.



¿Cómo vamos a ganar?

Identificar ventajas competitivas.



Capacidades y Sistemas

Recursos y gestión para habilitar la estrategia.

Jugando a ganar

Enfoque Estratégico

Fuente: Playing to Win. A.G..Lafley and Roger Martin, Harvard Business School Publishing, 2013, Toolkit 2014

Jugando a ganar una visión general

#1 Estrategia es hacer escogencias.

#2 Estrategia es aumentar nuestras probabilidades de éxito, no es una garantía.

#3 Hacer estrategia requiere rigor y creatividad.

#1

Estrategia es hacer escogencias

**Para ganar, una compañía debe escoger hacer
unas cosas y otras no.**

#2

**Estrategia, se trata de
aumentar nuestras
probabilidades de
éxito.**

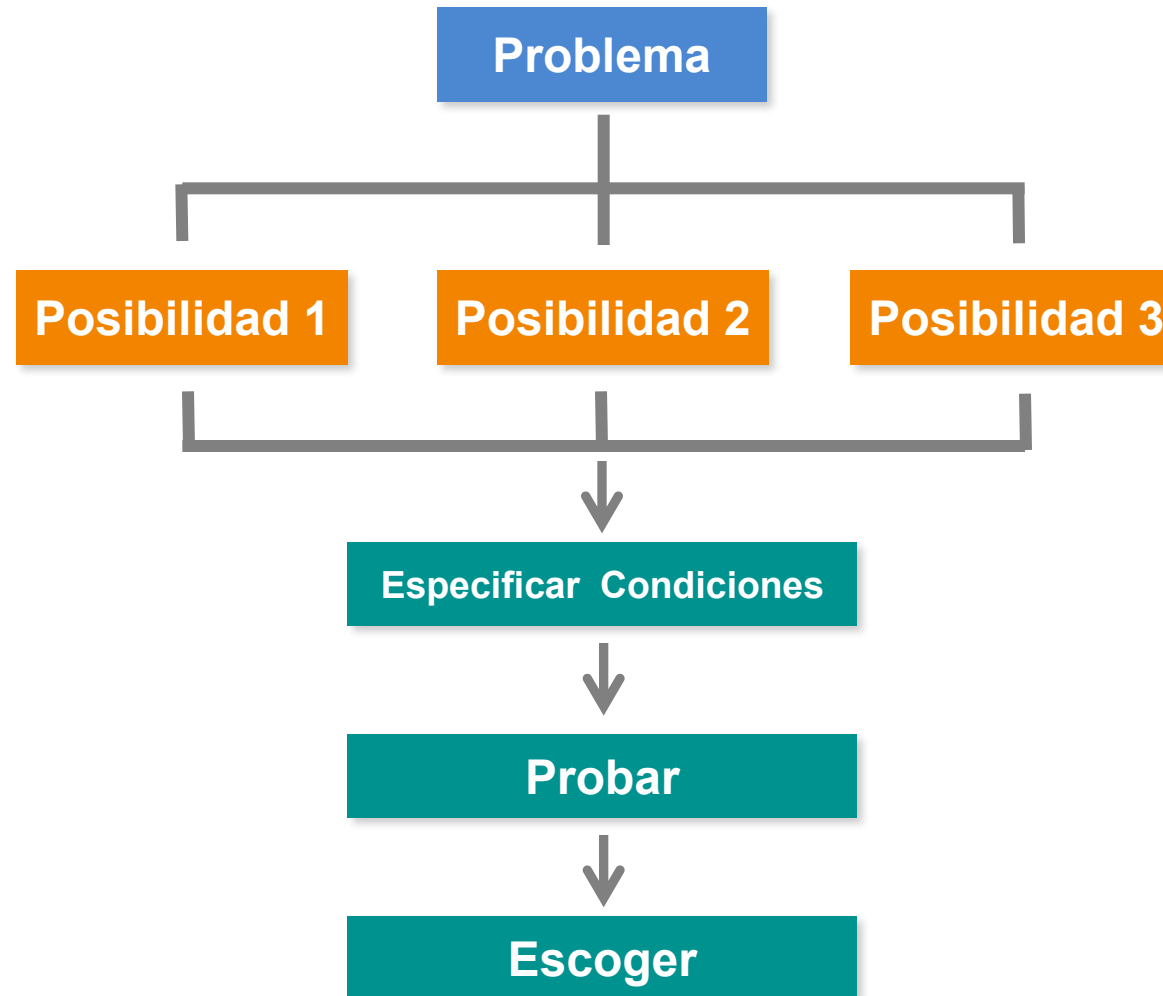
No existe una estrategia PERFECTA.

#3

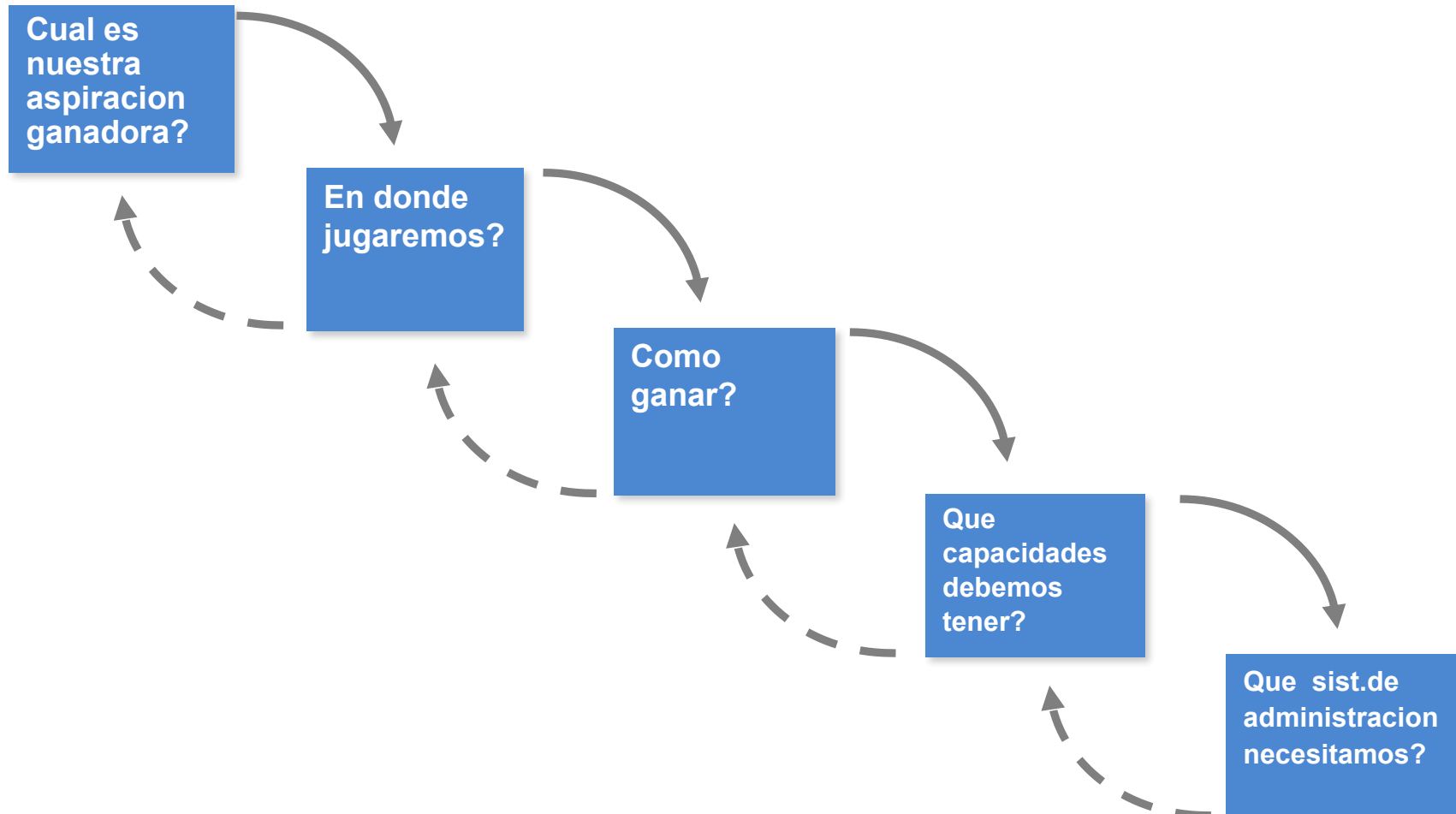
Una estrategia exitosa combina rigor y creatividad

**La estrategia debe ser creativa y científica—
involucra generar y probar hipótesis.**

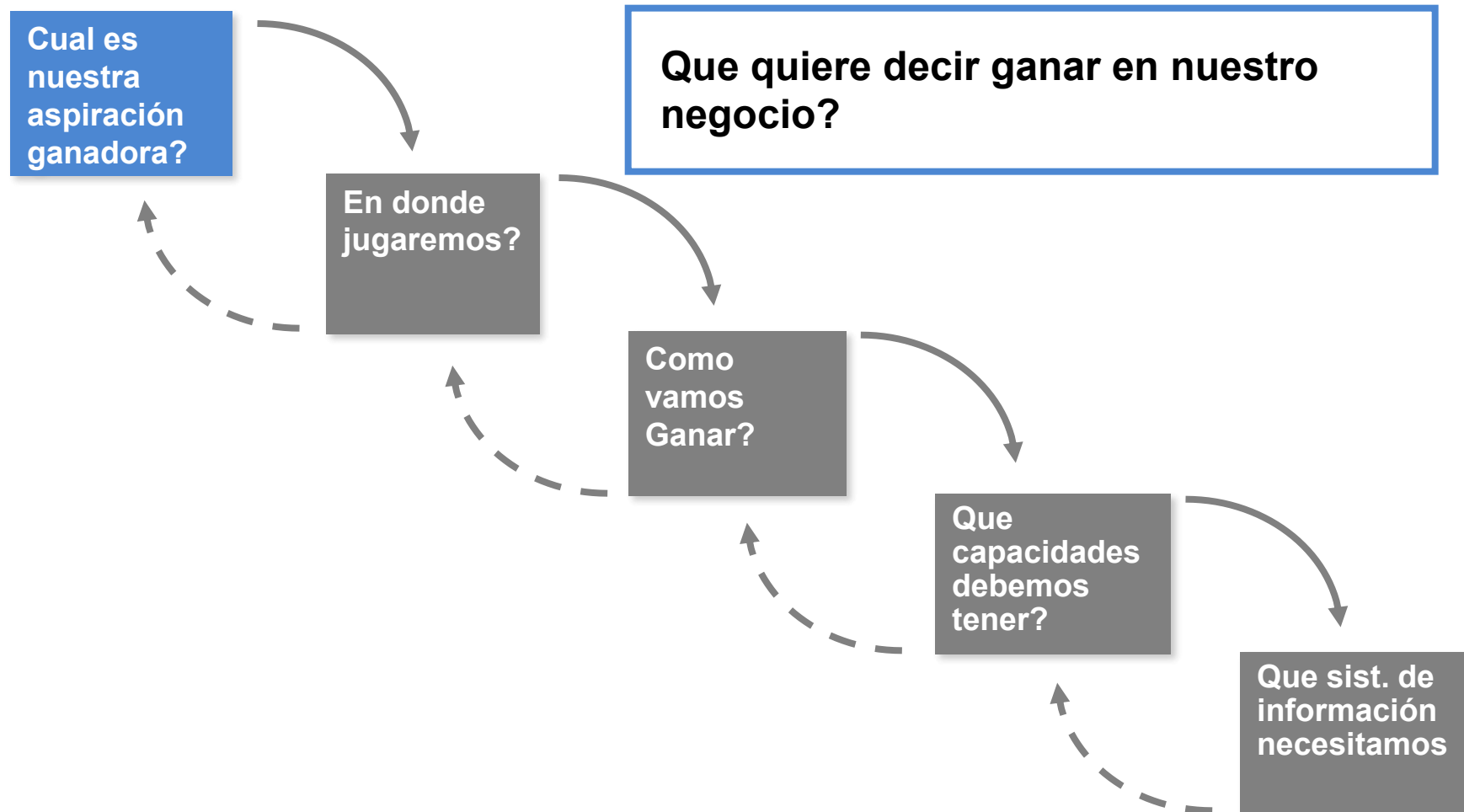
Estrategia hacer escogencias



Estrategia es la respuesta a 5 preguntas ...



La Cascada de la Estrategia



Cual es Nuestra Aspiración Ganadora?

Una aspiración ganadora es un pronunciamiento orientado al futuro acerca del propósito que guía nuestra organización :

- Nuestra organizacion existe para hacer que?
- Que quiere decir ganar para nosotros ?

Jugando a Ganar versus Jugando a Jugar



JUGANDO A GANAR

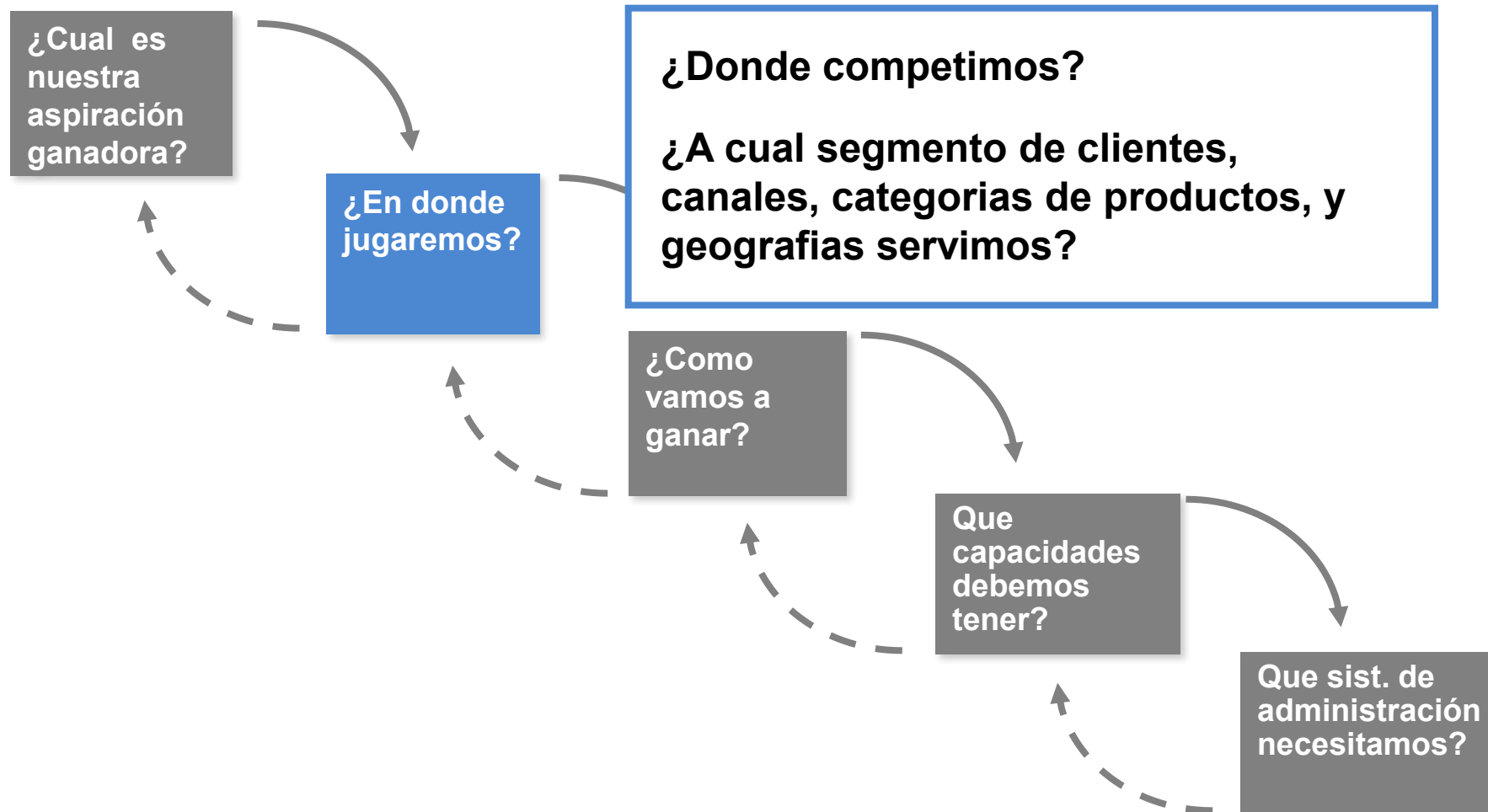
- Empieza con las personas en vez del dinero —¿que quiere decir ganar con nuestros clientes?
- Tiene una dimension—contra quien estamos ganando?



JUGANDO A JUGAR

- No tiene un elemento de ganar solo se enfoca en *servir* a un segmento de clientes
- Se enfoca en una métrica interna , tal como “Venderemos el 25% mas de lo que vendimos el año pasado”

La Cascada de la Estrategia



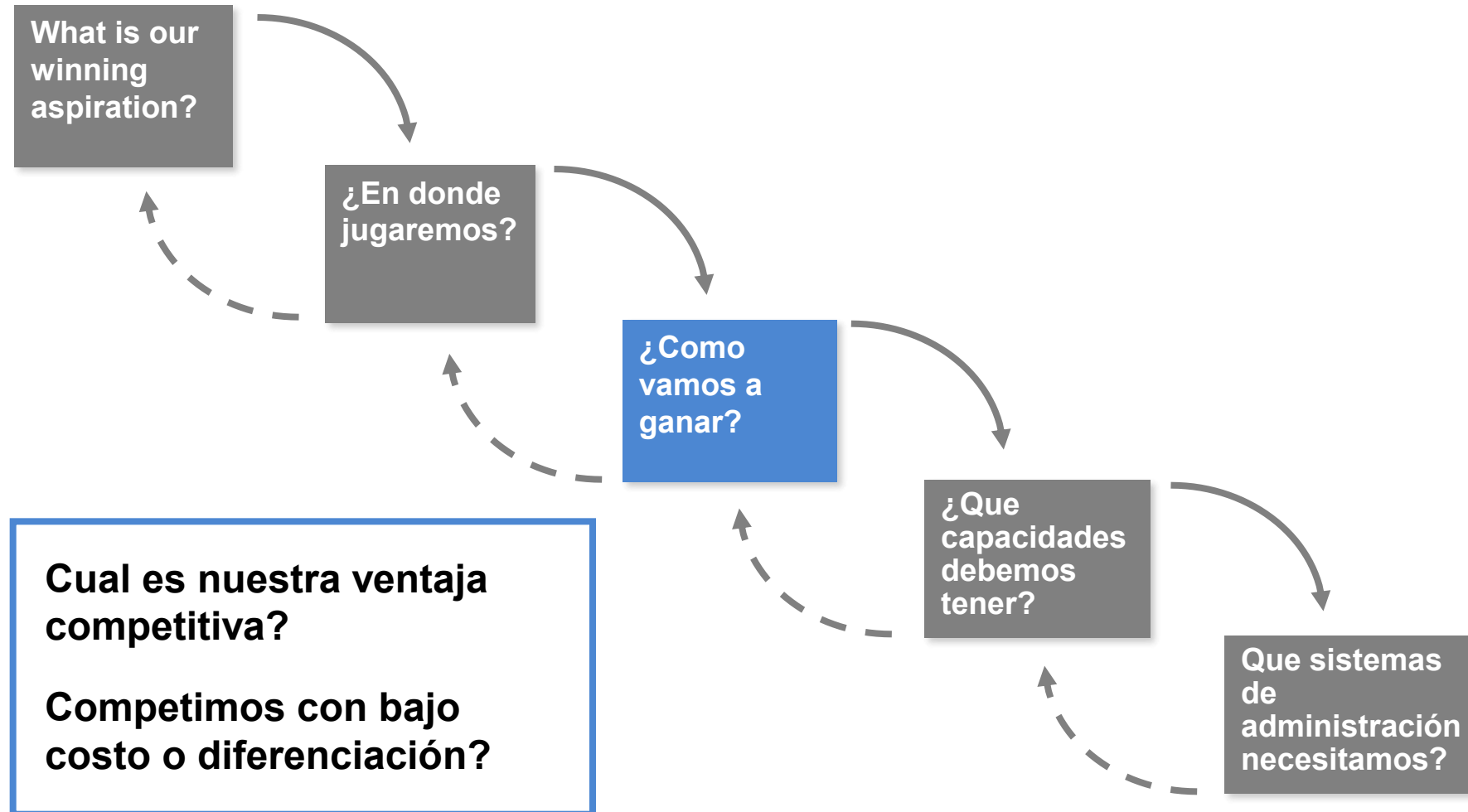
En Donde Jugaremos?

Esta escogencia define el campo de juego que hemos escogido para competir:

- Segmento de clientes
- Canales de distribución
- Producto o servicio
- Geografía
- Fase de producción

Tambien se trata de saber donde *NO* jugaremos..

La Cascada de la Estrategia



Como Vamos a Ganar?

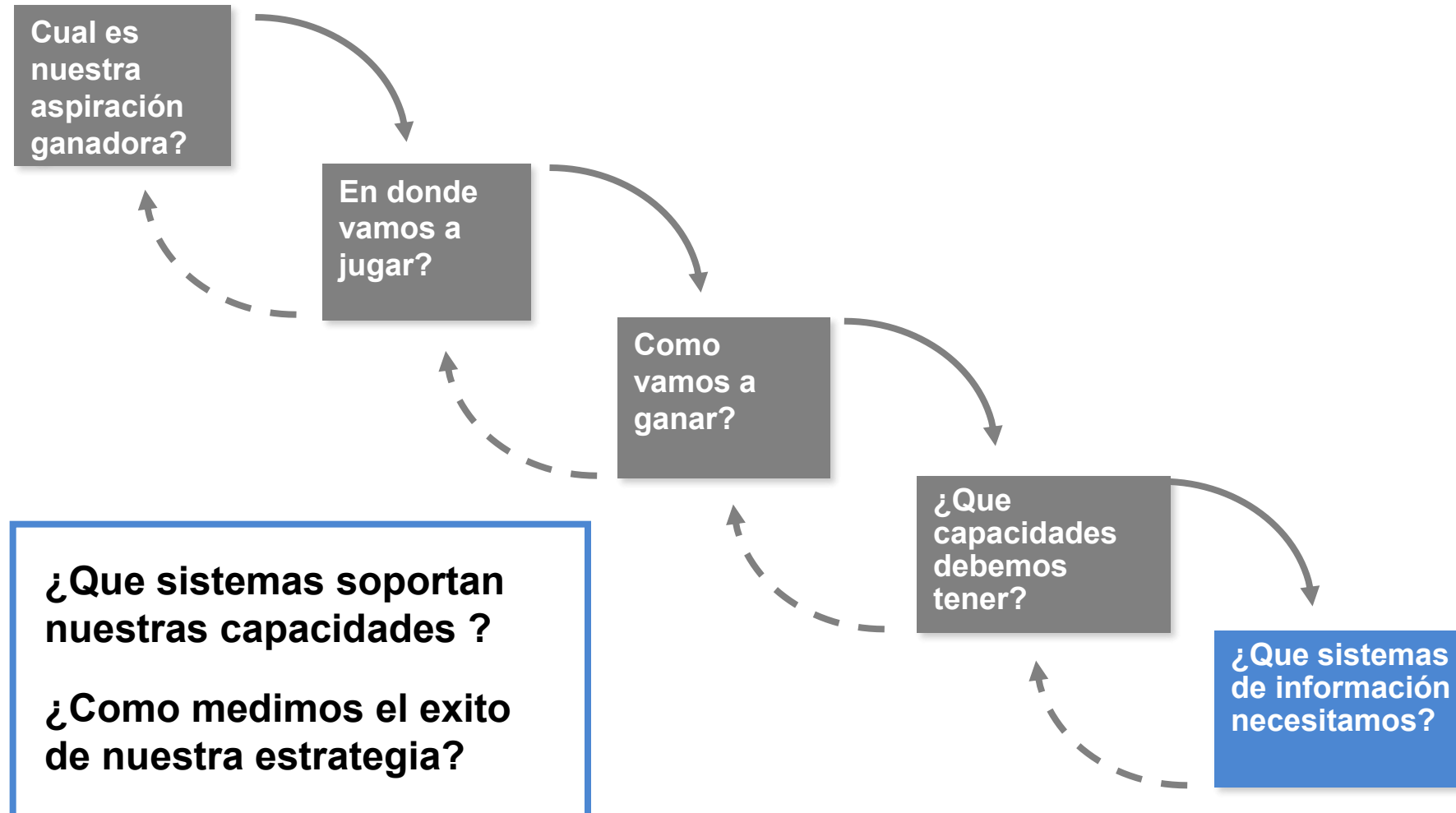
La escogencia es hacia el como vamos a ganar en el campo que hemos escogido.

Cual es nuestra ventaja competitiva?

Dos Formas Fundamentales de Ganar



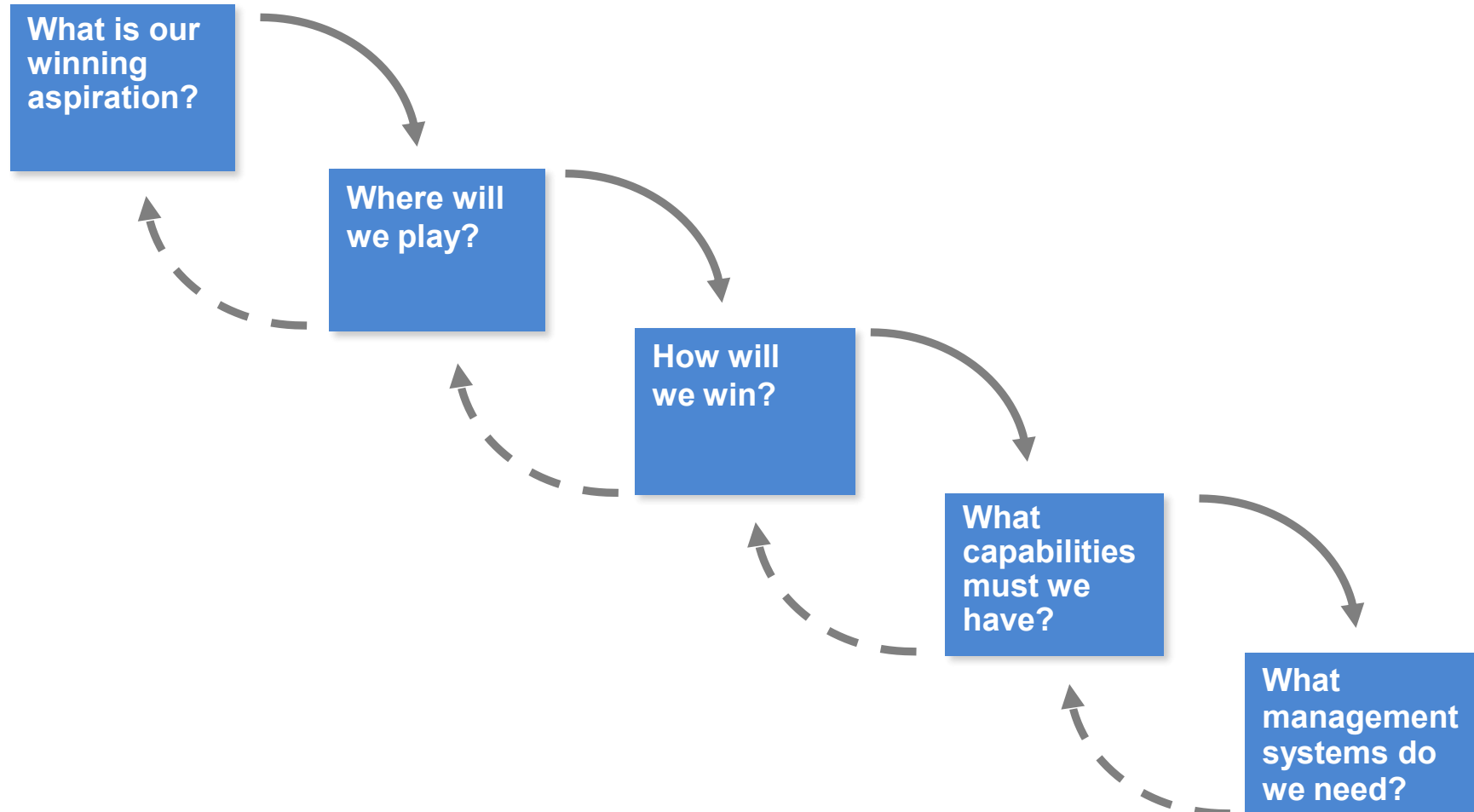
La Cascada de la Estaretgia



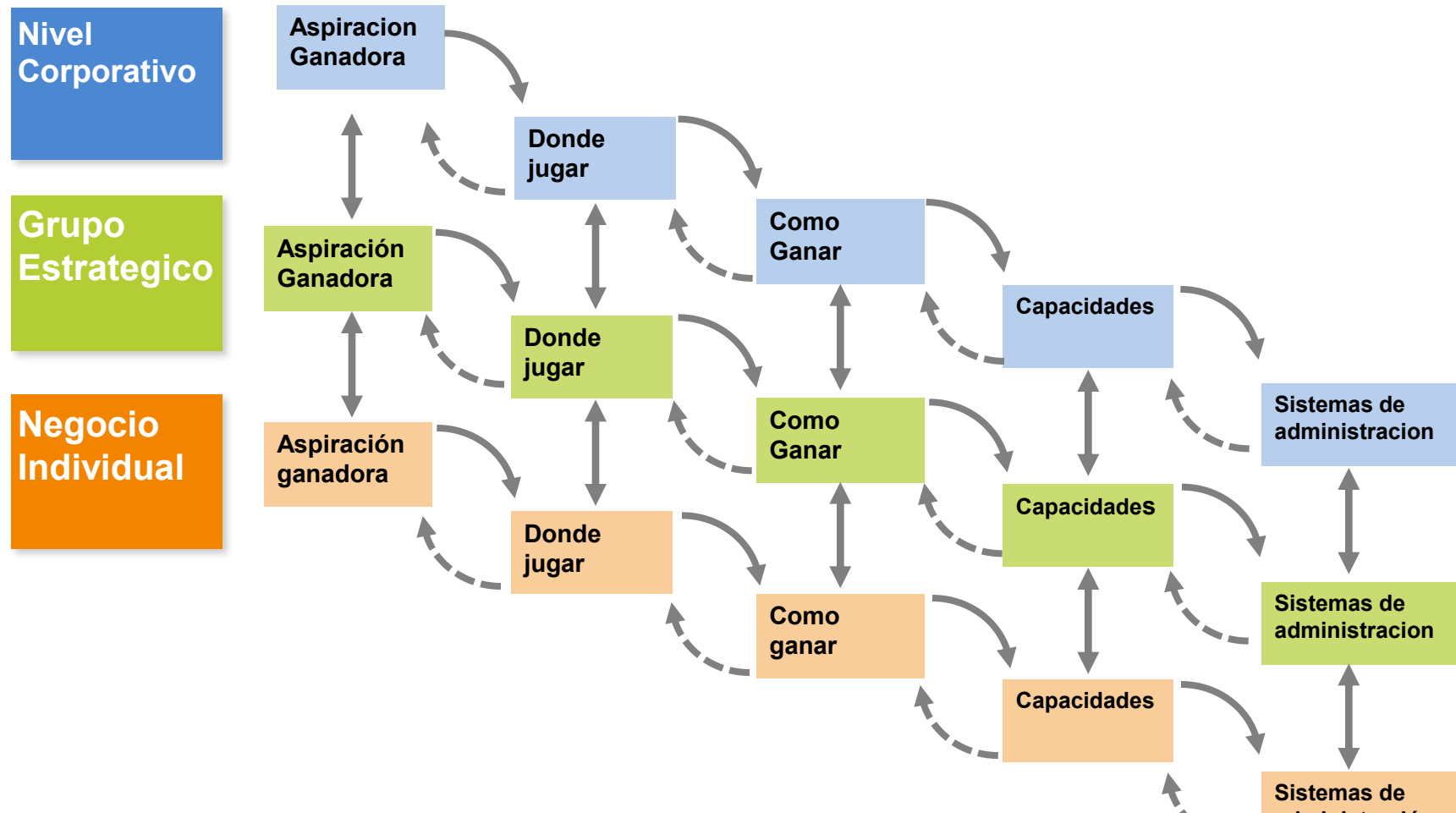
¿Que sistemas de administración necesitamos?

Los sistemas de administración son los procesos las estructuras y las reglas que sirven para construir nuestras capacidades rules y que refuerzan y miden las escogencias estratégicas de la organización..

The Strategy Cascade



Multiples Cascadas



EL PAÍS

NEGOCIOS

MIGUEL JIMÉNEZ

Los Ángeles - 16 MAY 2025 - 22:45 COT

TURISMO >

Airbnb quiere ser el Amazon de los servicios

La compañía diversifica su oferta para incluir ofertas y experiencias con las que conquistar nuevos nichos de negocio

Brian Chesky, cofundador de Airbnb, recordaba esta semana en Los Ángeles cómo la empresa nació en octubre de 2007, cuando San Francisco acogió una convención de diseñadores industriales y no quedaba una sola habitación de hotel en la ciudad. Los ahora multimillonarios Chesky y Joe Gebbia pasaban apuros para pagar el alquiler, así que decidieron alojar a huéspedes en camas inflables. Nació así, tras incorporar como socio a Nathan Blecharczyk, otro excompañero de piso, la empresa que (primero con el nombre de airbedandbreakfast.com y luego, ya como Airbnb) iba a revolucionar el negocio del alojamiento. Ahora, Chesky, consejero delegado de la empresa, quiere ir más allá y convertir Airbnb en una especie de Amazon de los servicios.

A Chesky le gusta la analogía con el gigante tecnológico, que empezó vendiendo libros y se fue convirtiendo en un ecosistema del comercio electrónico. El jefe de Airbnb ambiciona construir una comunidad global a la que ofrecer toda clase de servicios y experiencias, empezando por los más vinculados al turismo, los viajes y el ocio, pero sin sentirse limitado por ellos.

EL PAÍS

NEGOCIOS

TURISMO >

Airbnb quiere ser el Amazon de los servicios

La compañía diversifica su oferta para incluir ofertas y experiencias con las que conquistar nuevos nichos de negocio

De alguna forma, Airbnb se dispone a competir a la vez con aplicaciones de viajes y experiencias (como Civitatis, Viator, de TripAdvisor, y Atrápalo); de reservas de restaurantes (OpenTable, Resy y El Tenedor); de servicios en sentido amplio (Yelp o Craigslist); de reparto (Instacart o DoorDash); venta de entradas (Ticketmaster o Eventbrite); y hasta con redes sociales como Facebook o aplicaciones de citas como Tinder.

“Después de 2.000 millones de huéspedes, hemos cambiado la forma de viajar. Airbnb es ahora un sustantivo y un verbo que se utiliza en todo el mundo, y la gente lo considera un lugar donde alojarse. Pero, ¿y si Airbnb fuera más que un lugar donde alojarse?”, se preguntaba Chesky en la presentación de la nueva oferta de la plataforma, a la que la empresa invitó a decenas de medios internacionales, entre ellos EL PAÍS.

EL PAÍS

NEGOCIOS

MIGUEL JIMÉNEZ

Los Ángeles - 16 MAY 2025 - 22:45 COT

TURISMO >

Airbnb quiere ser el Amazon de los servicios

La compañía diversifica su oferta para incluir ofertas y experiencias con las que conquistar nuevos nichos de negocio

La reflexión de Chesky empezó con la idea de que los hoteles ofrecían servicios como peluquería, maquillaje, masajes, spa, gimnasio o cocina de los que sus alojamientos no disponían. Además, sentía que la filosofía original de Airbnb de permitir a los viajeros conocer mejor cómo se vive en los lugares de destino podría tener su continuación con experiencias a cargo de anfitriones locales.

Desde esta semana, a través de Airbnb no solo se puede pedir comida preparada, sino también solicitar a un chef que venga a la casa alquilada a preparar una cena o incluso contratar el servicio de catering completo. También se pueden contratar una sesión fotográfica, servicios de peluquería, maquillaje y manicura o masajes, tratamientos de spa y entrenamientos personales.

EL PAÍS

NEGOCIOS

MIGUEL JIMÉNEZ

Los Ángeles - 16 MAY 2025 - 22:45 COT

TURISMO >

Airbnb quiere ser el Amazon de los servicios

La compañía diversifica su oferta para incluir ofertas y experiencias con las que conquistar nuevos nichos de negocio

Además de esos servicios, Airbnb ofrece un mundo de experiencias en su catálogo, como visitas culturales y turísticas; catas de vino o aceite, clases de cocina y rutas gastronómicas y culinarias; compras, talleres artísticos o experiencias de entrenamiento, bienestar y belleza. Uno se puede subir al ring con un luchador en México, aprender a cocinar ramen con un chef de Tokio, visitar Notre Dame en París con una de las arquitectas de la restauración como guía o recorrer a caballo templos andinos cerca de Cusco, en Perú.

Aunque Airbnb lleva más de un año preparando este lanzamiento, en el que ha invertido unos 250 millones de dólares y para el que ha rediseñado por completo la aplicación, se trata solo del punto de partida. En servicios, la oferta empieza con 10 categorías en 260 ciudades, mientras que el catálogo de experiencias arranca en 650 ciudades. “Estas categorías de servicios son, literalmente, solo el principio, porque pronto añadiremos más en nuevas ciudades”, dijo Chesky.

EL PAÍS

NEGOCIOS

MIGUEL JIMÉNEZ

Los Ángeles - 16 MAY 2025 - 22:45 COT

TURISMO >

Airbnb quiere ser el Amazon de los servicios

La compañía diversifica su oferta para incluir ofertas y experiencias con las que conquistar nuevos nichos de negocio

El planteamiento inicial era contrarrestar la desventaja frente a los hoteles, pero Chesky ve una oportunidad mucho mayor. “No necesitas alojarte en Airbnb para reservar estos servicios. Este es un punto clave. Puedes reservarlos en tu propia ciudad. Aquí, en Los Ángeles, si quieres maquillarte para un evento o darte un masaje, solo tienes que ir a nuestra aplicación y reservarlo, no necesitas estar de viaje ni alojarte en una casa”, explicó.

Chesky no usó esta semana la analogía con Amazon, pero sí lo hizo en la presentación a analistas de los resultados de 2024. “Queremos que la aplicación de Airbnb sea similar a Amazon y que sea un lugar al que acudir para todas tus necesidades de viaje y de vida”, dijo entonces. “El lugar donde alojarse es, francamente, solo una parte muy pequeña de la ecuación global”, reconoció. Su plan era empezar con cosas muy cercanas a los viajes, como ha hecho esta semana. El siguiente paso será ofrecer servicios a los anfitriones.

Cabe pensar en limpieza, lavandería, fontanería, reparaciones, decoración... “Con el tiempo, nos alejaremos cada vez más de nuestro núcleo”, dijo Chesky. Cada negocio podría tardar de tres a cinco años en crecer y alcanzar los 1.000 millones de dólares de ingresos, aunque no significa que todos lo hagan. Chesky espera lanzar uno o dos nuevos negocios cada año durante los próximos cinco años.

EL PAÍS

NEGOCIOS

MIGUEL JIMÉNEZ

Los Ángeles - 16 MAY 2025 - 22:45 COT

TURISMO >

Airbnb quiere ser el Amazon de los servicios

La compañía diversifica su oferta para incluir ofertas y experiencias con las que conquistar nuevos nichos de negocio

Está por ver si esa ambición de concentrar servicios en su plataforma genera resistencias en las comunidades locales o choca con el sistema de relaciones laborales. Airbnb aspira a ser un intermediario o comisionista. Nathan Blecharczyk, cofundador de Airbnb, no cree que se reproduzcan las polémicas y los problemas regulatorios que han acompañado a Airbnb en el alojamiento. “Las controversias que existen se deben a razones específicas. Hay una crisis de accesibilidad a la vivienda en todo el mundo y eso está generando un tipo de debate muy específico que quizá no sea relevante para, por ejemplo, hacer una reserva de un fotógrafo”, argumenta.

Chesky le da mucha importancia al perfil de usuario y la verificación de identidad. Quiere generar conexiones, que la aplicación sirva para mantener en contacto a las personas que han compartido viajes o experiencias. “Es como una red social en el mundo real”, explica. “Lo que estamos construyendo es mucho más que una aplicación de viajes. Es una comunidad global en el mundo real, donde puedes viajar a cualquier lugar, vivir en cualquier lugar y pertenecer a cualquier lugar. Esto es lo que estamos construyendo. ¡Y pensar que todo empezó con un colchón inflable!”.

❏ Airbnb en 4 Hitos: La evolución de una estrategia ganadora

 1. 2007 —Nace desde una necesidad puntual.

Problema: No había hoteles disponibles en San Francisco durante una convención.

Solución: Brian Chesky y Joe Gebbia alquilan colchones inflables en su apartamento.

Resultado: Surge Airbedandbreakfast.com —una solución creativa, basada en economía compartida.

 2. 2011–2016 — Escala como plataforma global de hospedaje

Estrategia: Se enfoca en crear confianza y comunidad entre anfitriones y viajeros.

Modelo de negocio: Comisión por cada transacción de hospedaje.

Hito: Lanza la app móvil, expande a cientos de países, se convierte en marca global.

❏ Airbnb en 4 Hitos: La evolución de una estrategia ganadora

💡 3. 2016–2022 – De hospedaje a experiencias.

Cambio estratégico: Introduce Airbnb Experiences (clases, tours, eventos).

Propósito: Ofrecer algo más que un lugar donde dormir: conectar culturalmente.

Diferenciación: Compite ya no solo con hoteles, sino con plataformas de entretenimiento y estilo de vida.

🧠 4. 2023 en adelante – Ecosistema de servicios

Nueva visión: Convertirse en una "Amazon del turismo y la vida".

Expansión: Servicios urbanos, chefs a domicilio, spa, fotografía, servicios para anfitriones.

Modelo de negocio: Plataforma multiservicios, comisionista, apoyado en tecnología y comunidad.

Spain orders Airbnb to block nearly 66,000 holiday rental listings over rule violations

AP



Los manifestantes marchan gritando consignas contra el Formula 1 Barcelona Fan Festival en el centro de Barcelona, España, el miércoles 19 de junio de 2024, durante la protesta de los residentes contra el turismo masivo. (AP Foto/Emilio Morenatti, Archivo)



WORLD NEWS

Spain orders Airbnb to block nearly 66,000 holiday rental listings over rule violations

AP

MADRID (AP) — España ordenó a Airbnb que bloquee más de 65.000 anuncios de vacaciones en su plataforma por haber violado las reglas, dijo el lunes el Ministerio de Derechos del Consumidor.

El ministerio dijo que muchos de los 65.935 anuncios de Airbnb que había ordenado retirar no incluían su número de licencia ni especificaban si el propietario era un individuo o una empresa. Otros enumeraron números que no coincidían con los que tenían las autoridades, dijo.

España está lidiando con una crisis de asequibilidad de la vivienda que ha estimulado la acción del gobierno contra las empresas de alquiler a corto plazo.

En los últimos meses, decenas de miles de españoles han salido a las calles para protestar por el aumento de los costos de la vivienda y el alquiler, que muchos dicen que han sido impulsados por los alquileres vacacionales en plataformas como Airbnb que han proliferado en ciudades como Madrid y Barcelona y muchos otros destinos turísticos populares.

Spain orders Airbnb to block nearly 66,000 holiday rental listings over rule violations

"Ya basta de proteger a quienes hacen un negocio con el derecho a la vivienda", dijo el lunes a la prensa el ministro de Consumo, Pablo Bustinduy.

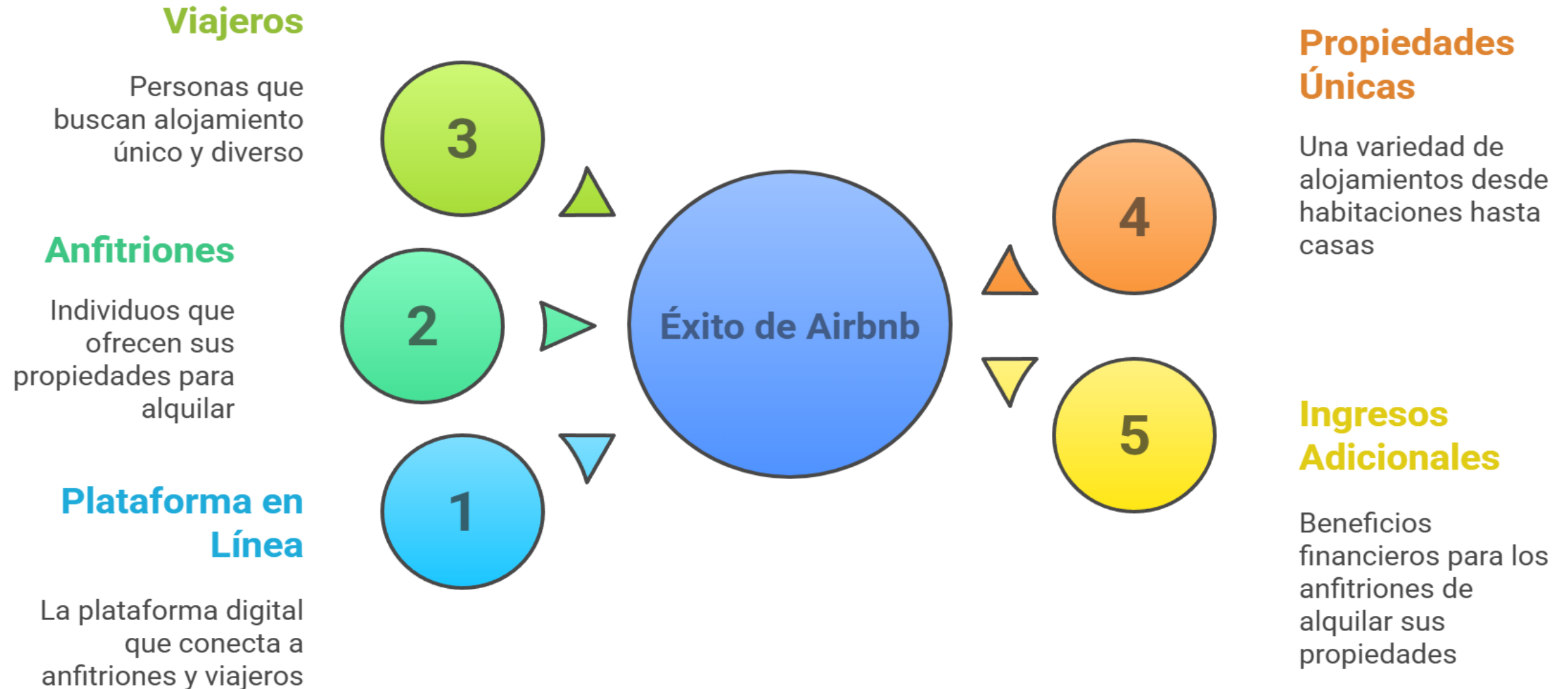
Airbnb dijo que apelaría la decisión. A través de un portavoz, la compañía dijo que no creía que el ministerio estuviera autorizado a dictaminar sobre los alquileres a corto plazo, y que había utilizado "una metodología indiscriminada" para incluir los alquileres de Airbnb que no necesitan una licencia para operar.

El año pasado, Barcelona anunció un plan para cerrar todos los 10.000 apartamentos con licencia en la ciudad como alquileres a corto plazo para 2028 para salvaguardar la oferta de viviendas para los residentes a tiempo completo.

El ministerio dijo que había notificado a Airbnb de los listados que no cumplían con los requisitos hace meses, pero que la compañía había apelado la medida en los tribunales.

El gobierno español dijo que el Tribunal Supremo de Madrid había respaldado la orden enviada a Airbnb. Bustinduy dijo que implicó la eliminación inmediata de 5.800 listados de alquiler del sitio. Se emitirán dos órdenes posteriores hasta que se alcancen las casi 66,000 expulsiones, dijo.

Factores que Contribuyen al Éxito de Airbnb



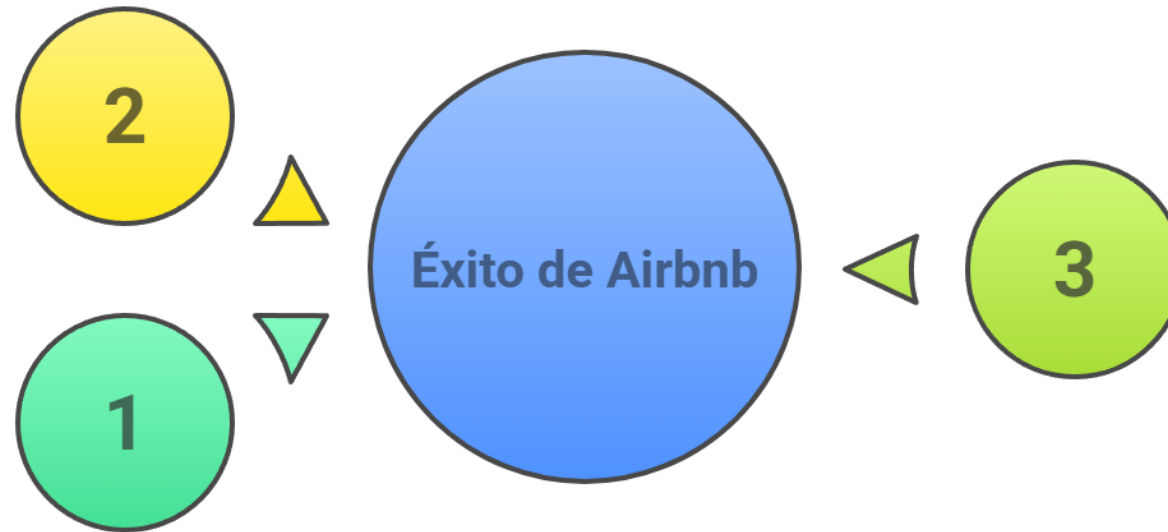
Factores que Contribuyen al Éxito de Airbnb

Comisiones de Transacción

Genera ingresos cobrando comisiones a anfitriones y huéspedes

Modelo de Economía Colaborativa

Permite a los anfitriones listar propiedades y a los viajeros reservar alojamientos



Experiencias Locales

Ofrece actividades únicas organizadas por residentes

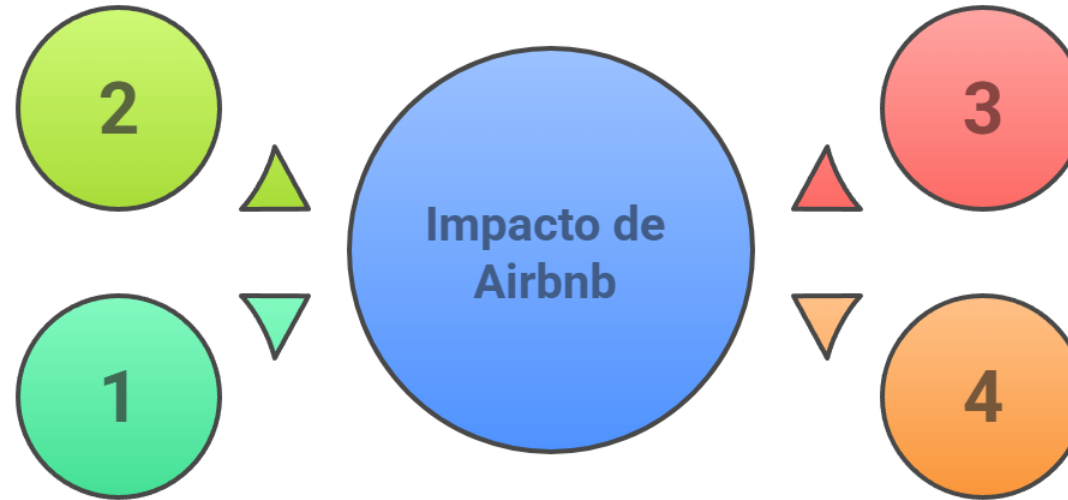
Factores que dan forma al impacto de Airbnb

Experiencias Personalizadas

Los huéspedes pueden disfrutar de estancias más personalizadas y únicas.

Alternativas Económicas

Airbnb ofrece opciones de alojamiento más asequibles en comparación con los hoteles tradicionales.



Desafíos Regulatorios

Airbnb enfrenta escrutinio y regulaciones en varias ciudades.

Preocupaciones por la Gentrificación

Existe preocupación sobre el impacto de Airbnb en los precios de la vivienda y la dinámica comunitaria.

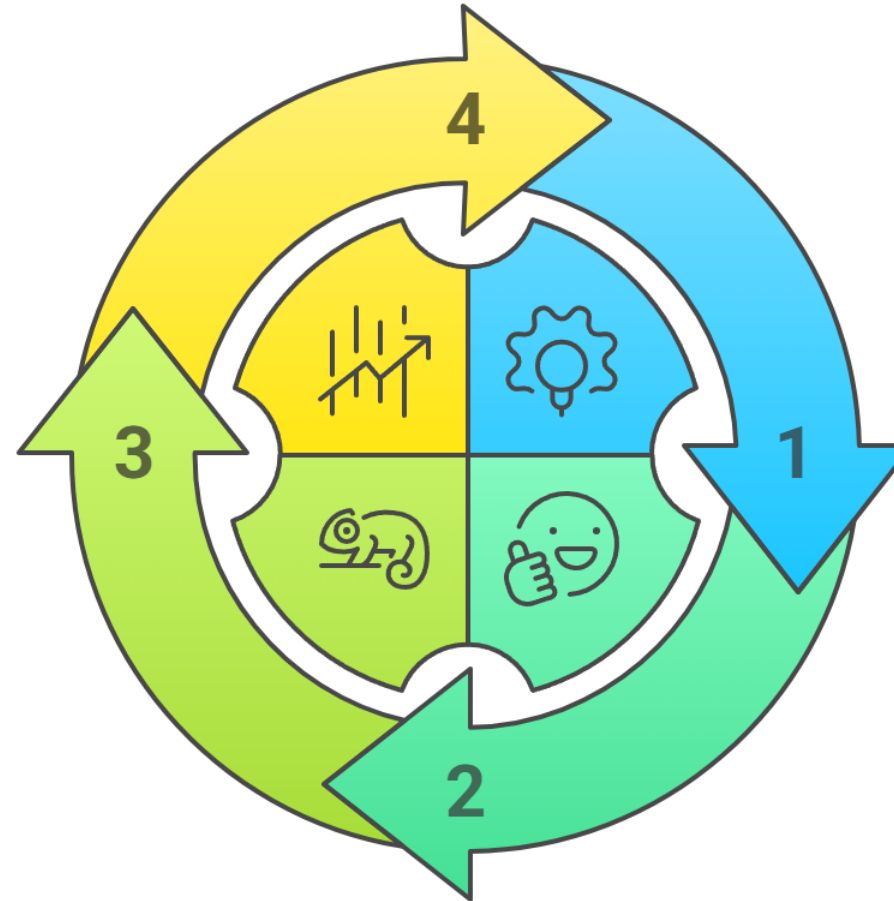
Ciclo de Innovación y Crecimiento de Airbnb

Creer en el Mercado

Expandir la presencia en el mercado y la base de usuarios.

Adaptarse a las Tendencias

Ajustar servicios para satisfacer las necesidades cambiantes del mercado.



Innovar Tecnologías

Desarrollar nuevas herramientas para mejorar la experiencia del usuario.

Mejorar la Experiencia del Usuario

Implementar tecnologías para mejorar la satisfacción del usuario.

¿Por qué se llama GROWTH HACKING?

GROWTH

- El objetivo central es el crecimiento
- Se trata de lograrlo más rápido con menos recursos

HACKING

Significa encontrar soluciones ingeniosas poco convencionales y rápidas para lograr un objetivo concreto

- El término lo acuñó Sean Ellis en 2010

"A Growth Hacker is a person whose true north is growth."

DIFERENCIA CON EL MARKETING TRADICIONAL

Growth Hacking	Marketing Tradicional
Enfocado en crecimiento acelerado	Enfocado en visibilidad o branding
Basado en datos y experimentos	Basado en campañas y creatividad
Iterativo, prueba/error	Planeación lineal y ejecución prolongada
Multidisciplinario: tech + marketing	Departamentalizado
Producto como canal de crecimiento	Producto separado del marketing



Las ventajas y desventajas de un mundo sin Airbnb, ante las crecientes restricciones en sitios turísticos

<https://www.bbc.com/mundo/articles/cqv5gjy8dqpo>

El 21 de junio, el alcalde de Barcelona, Jaume Collboni, anunció planes para prohibir los alquileres temporales en la ciudad a partir de noviembre de 2028.

La decisión se tomó para resolver lo que Collboni describió como “el mayor problema de Barcelona”; una crisis de vivienda que ha dejado a residentes y trabajadores fuera del mercado inmobiliario por el aumento en el precio de los arriendos.

Los planes contemplan reincorporar al mercado residencial 10.000 apartamentos actualmente registrados como de alquiler temporal en Airbnb y otras plataformas.

Barcelona no es la única ciudad que está imponiendo severas restricciones -o hasta prohibiciones- a los alquileres temporales.



Las ventajas y desventajas de un mundo sin Airbnb, ante las crecientes restricciones en sitios turísticos

<https://www.bbc.com/mundo/articles/cqv5gjy8dqpo>

Desde septiembre 2023, es ilegal alquilar a corto plazo un apartamento en Nueva York sin que te hayas registrado con las autoridades de la ciudad y estés presente en la propiedad cuando alguien se queda. Es un cambio también destinado a aliviar la crisis de vivienda.

Berlín ya había prohibido los Airbnb y los arriendos temporales en 2014, permitiéndolos nuevamente en 2018 bajo estrictos controles. En muchas ciudades costeras de California, los arriendos temporales están prohibidos o altamente controlados.

Esto hace parte de un tema más amplio: alrededor del mundo, Airbnb -que domina el mercado de esta clase de alquileres con más del 50% de las reservas online- y otras, incluyendo VRBO, Booking.com y Expedia.com, están siendo investigadas, al tiempo que se plantean interrogantes sobre para qué sirve el turismo y dónde está el balance entre los beneficios tanto para turistas como residentes.



Las ventajas y desventajas de un mundo sin Airbnb, ante las crecientes restricciones en sitios turísticos

<https://www.bbc.com/mundo/articles/cqv5gjy8dqpo>

Desde su lanzamiento en 2007, **Airbnb ha sido un elemento revolucionario en la industria turística**, ofreciendo en alquiler alojamiento flexible en las ciudades del mundo con el lema de “vive como un residente local” que los hoteles no pueden ofrecer.

En años recientes ha habido **un coletazo contra la marca**, que está acusada de inflar los precios de las viviendas y afectar a los residentes que sienten que están viviendo al lado de hoteles no regulados. Pero, ¿qué ganamos y qué perdemos sin un mercado de alquileres temporales cuando viajamos

En destinos de alto turismo, donde los residente locales rutinariamente quedan excluidos del mercado, forzados a vivir en caravanas (casas móviles) o hacer largos viajes para ir a trabajar, sienten que es enormemente injusto tener que ver sus aldeas inundadas de propiedades de alquiler temporal, desocupadas parte del año, cuando bien podrían beneficiar a los locales.

Pregunta	Respuesta sugerida Airbnb
Cual es nuestra aspiración ganadora ?	
Dónde vamos a jugar?	
Cómo vamos ganar?	
Que capacidades necesitamos?	
Que sistemas deben apoyar?	

Pregunta	Respuesta sugerida Airbnb
Aspiración ganadora	Ser el ecosistema global de servicios, experiencias y comunidad
Dónde jugar	Comenzó con alojamiento; ahora: experiencias, servicios urbanos, anfitriones, incluso sin necesidad de estar viajando
Cómo ganar	Plataforma única, escala, confianza, comunidad, diferenciación frente a hoteles tradicionales y apps verticales
Capacidades	Diseño de producto, tecnología, seguridad y verificación, curaduría de experiencias, marketing de marca
Sistemas	App rediseñada, inversión de \$250M, expansión por categorías y ciudades, modelo de negocios de intermediación



💬 Preguntas para discusión :

1. ¿Qué riesgos enfrentas cuando decides “jugar en muchos terrenos”?
2. ¿Cuándo una ambición deja de ser estrategia y se convierte en un deseo?
3. ¿Qué decisiones de *no hacer* ves en la estrategia de Airbnb?
4. ¿Qué trade-offs estratégicos detectas?
5. ¿Qué crees que pasará si no logran construir bien las capacidades o sistemas?



1. ¿Qué riesgos enfrentas cuando decides “jugar en muchos terrenos”?

♦ *Respuesta A:*

Puedes perder foco estratégico. Al diversificar demasiado, corres el riesgo de no construir ventajas competitivas claras en ningún frente.

♦ *Respuesta B:*

Puedes diluir tus capacidades clave y perder consistencia en la experiencia del cliente.

2. ¿Cuándo una ambición deja de ser estrategia y se convierte en un deseo?

♦ *Respuesta A:*

Cuando no está respaldada por decisiones concretas ni por capacidades que la hagan posible.

♦ *Respuesta B:*

Cuando se plantea como “queremos hacer de todo para todos” sin definir *dónde jugar* ni *cómo ganar*.



3. ¿Qué decisiones de *no hacer* ves en la estrategia de Airbnb?

♦ *Respuesta A:*

Airbnb ha evitado convertirse en una cadena hotelera tradicional (no construye propiedades).

♦ *Respuesta B:*

No invierte en publicidad masiva como lo hacen hoteles o aerolíneas; confía en su comunidad y diseño de producto.

4. ¿Qué trade-offs estratégicos detectas?

♦ *Respuesta A:*

Al abrir su plataforma a muchos servicios, Airbnb corre el riesgo de perder la identidad como empresa de hospitalidad.

♦ *Respuesta B:*

En lugar de controlar toda la experiencia como los hoteles, apuesta por empoderar a anfitriones independientes, lo cual implica menos control de calidad pero mayor escalabilidad.

5. ¿Qué crees que pasará si no logran construir bien las capacidades o sistemas?

♦ *Respuesta A:*

Se generarán malas experiencias, lo que puede erosionar la confianza y dañar la marca.

♦ *Respuesta B:*

Podrían frustrar a sus propios anfitriones y proveedores de servicios, afectando la retención y el efecto red.

El método del caso...una sólida metodología...

¿Que es?

La enseñanza por el Método del Caso crea simulaciones que reflejan la realidad de los problemas de diversas empresas.

¿Por que?

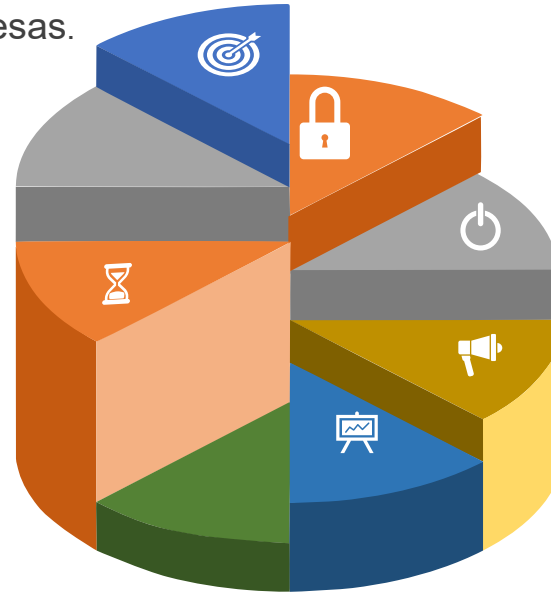
La mejor forma de aprender a dirigir es dirigiendo; es decir, la dirección es una habilidad práctica que se aprende

¿Que es un caso?

Es la descripción de una situación real en una organización en donde sus directivos tienen que tomar decisiones oportunas.

¿Para que sirve?

Para desarrollar y perfeccionar las habilidades que requiere el directivo de una organización.



¿Cual es el proceso?

Trabajo Individual

El participante debe dedicarle un importante tiempo de estudio individual a cada caso

1

Trabajo en equipo

El objetivo de este paso es hacer una revisión previa del caso antes de pasar a la sesión.

2

Sesión Plenaria

Simula una junta directiva que tiene como finalidad tomar decisiones respecto a los problemas que enfrentan.

3

Método del caso...creación de círculos virtuosos de pensamiento y acción

