



Fundamentos de Organización de Empresas – UPV-DOE - Profesor: xxxxxxxxxx



Dirección Estratégica

Funciones de la Administración de Empresas

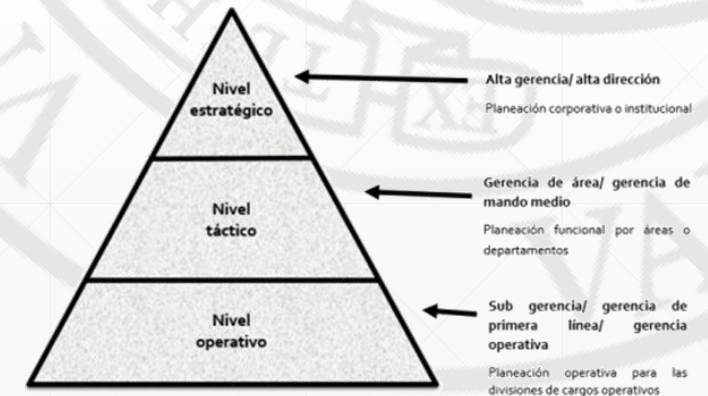
- La administración como proceso la concibe como un camino sistemático y organizado, que consiste en el desarrollo de unas actividades u operaciones orientadas a un fin, operaciones que conforman un ciclo ordenado y racional donde unas tareas son previas a otras.
 - Planificación: definición de objetivos y estrategias para alcanzarlos (calendarios; procedimientos; responsabilidades; etc..)
 - Organización:
 - Dirección
 - Control



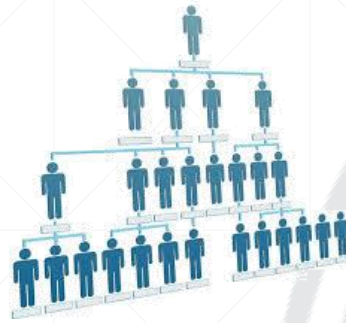
Planificación

La planificación es el proceso mediante el cual se formulan los objetivos de la organización y se desarrollan los planes y/o programas para alcanzarlos.

- **MISION:** conjunto de fines básicos y globales de la organización.
- **Objetivos:** contienen los aspectos concretos que tiene que alcanzar una organización o un departamento en un periodo dado de tiempo. Los objetivos deben ser
 - Claros
 - Mensurables (medibles)
 - Realistas y
 - Acotados en el tiempo



Organización



La función de organización se encarga de articular dicha fórmula o modo de coordinar las acciones para el logro de unos resultados que puede ayudar a satisfacer necesidades humanas.

El Diseño de la Organización: el diseño de la estructura organizativa es un factor clave a la hora de implantar una estrategia de negocios y de adecuar los recursos de la organización para poder explotar las ventajas competitivas.

Variables determinantes:

1. El medio ambiente o entorno: su complejidad, variabilidad, diversidad, amenazas.. Determinarán:
 1. Frente a ambientes rápidamente cambiantes: estructuras orgánicas, flexibles, con elevada comunicación informal
 2. Frente a ambientes estables: estructuras rígidas, burocratizadas y formalizadas.
2. La estrategia de la organización: por ejemplo, conforme aumenta la diversidad de productos, mercados y tecnologías de la organización → a mayor diversificación → estructuras multidivisionales.
3. La dimensión técnica: las tareas, la tecnología, el tamaño.
4. La dimensión sociocultural: historia, cultura, demografía.
5. La dimensión política: estructura de propiedad, grupos de interés, distribución de poder.

Dirección



El proceso consistente en influir sobre las personas para que contribuyan al logro de las metas de la organización y del grupo. (adecuada integración de la persona en la organización).

La dirección salva la distancia entre el aspecto racional y humano de la organización, ya que enlaza, por un lado, planes lógicos y bien estudiados, estructuras de organización racionalmente diseñadas, buenos programas de selección y formación de personal y técnicas eficientes de control, con la necesidad que tienen las personas de comprender, estar motivadas y contribuir con su esfuerzo y capacidad a las metas de la organización.

Pasos:

- Adecuado ajuste de necesidades, objetivos y expectativas entre “persona-organización”
 - Gradual acomodación/ajuste recíproco entre persona y organización (adaptación mutua).
 - Desarrollo recíproco de la persona y organización (crecimiento conjunto)
-



Control

Es una acción sistemática que se ejerce para establecer estándares, medir con ellos el progreso y tomar las medidas correctoras oportunas.

Es el medio por el que se aseguran la eficacia de la acción empresarial, permitiendo la retroalimentación del sistema empresa.

Pasos:

1. Establecimiento de estándares de actuación (derivados de los objetivos)
 2. Medición de la actuación real
 3. Comparación de la actuación real con el estándar
 4. Toma de acción correctora.
-

Supuesto práctico:



- La compañía Metropolitan Airlines está descontenta con la actuación del personal que tiene destinado a la limpieza interior de los aviones. No sólo las cabinas no quedan bien limpias entre los vuelos, sino que este personal solamente limpia por término medio cuarenta aviones diarios, cuando los que están estipulados son cincuenta.
- Pregunta: ¿Qué puede hacer Leticia, la supervisora del personal de limpieza, para tener un mejor control de estas operaciones?



Respuesta: La supervisora puede abordar el problema desde tres puntos de vista diferentes.



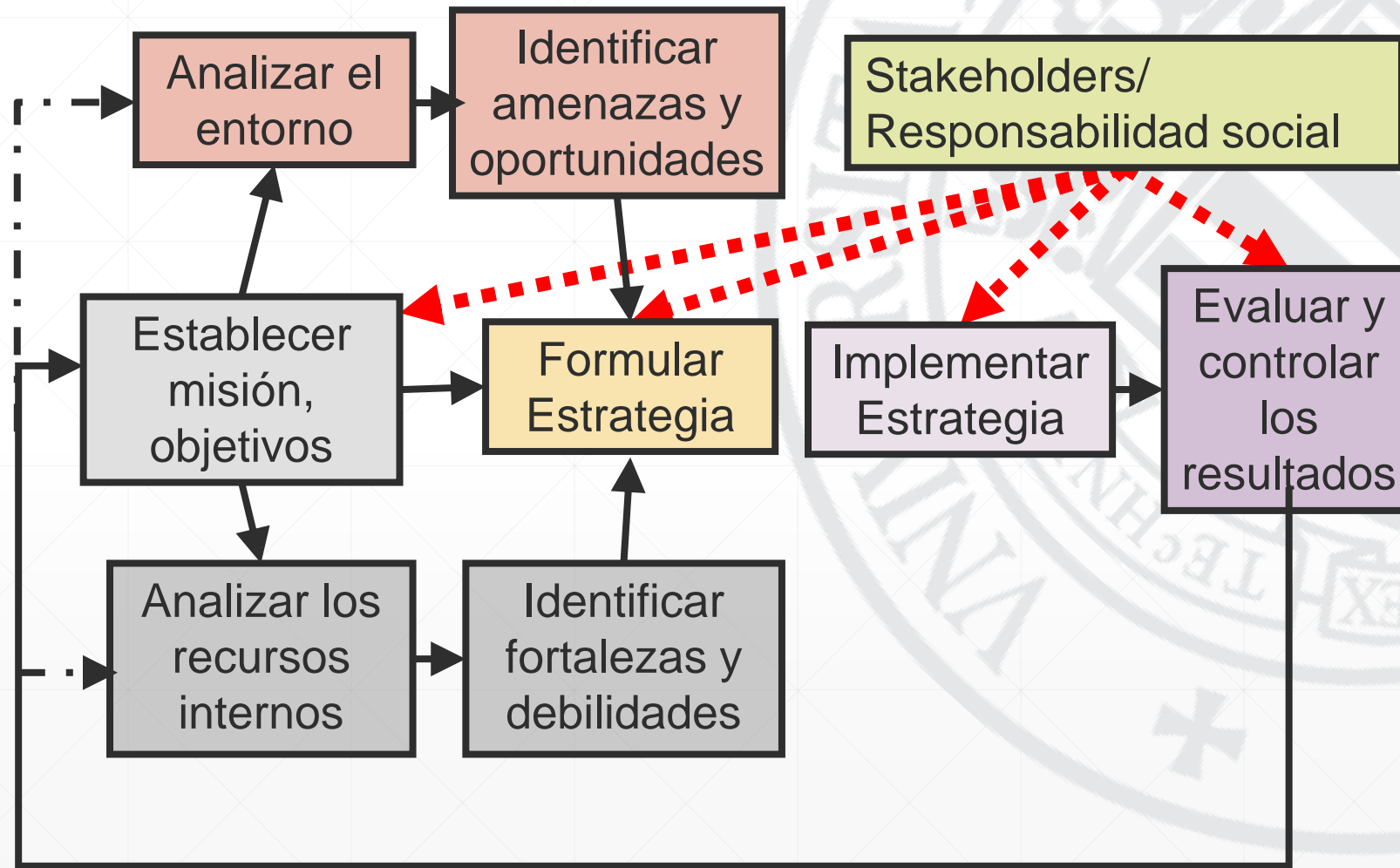
- Enfoque sobre la actuación. Puede intentar seleccionar, entrenar y motivar mejor al personal.
 - Enfoque sobre los estándares. Esto requiere la revisión de los siguientes dos importantes elementos:
 - 2.1.- estándares de producción. ¿Son viables? ¿Cómo lo sabe Leticia? ¿Están basados en datos anteriores, en estudios de tiempos o en comparaciones con un personal similar en tamaño y experiencia? Si no es así, entonces los estándares de producción deberían ser rebajados a un nivel viable, pongamos por caso a cuarenta y cinco aviones por día.
 - 2.2.-Estándares de calidad. ¿Son específicos y medibles? ¿Qué es lo que constituye un “aceptable nivel de calidad”? ¿Toda la basura quitada, las ventanas lavadas, la tapicería limpia y las carteras de los asientos con la información adecuada?
 - Los estándares deben reflejar costes (como, por ejemplo, el número de personal que se necesita), requisitos de producción y niveles aceptables de calidad.
 - Enfoque sobre planes, políticas y procedimientos. ¿Hay tiempo suficiente entre vuelo y vuelo para conseguir la calidad de limpieza deseada? ¿Qué política está siguiendo la compañía: costes bajos, servicio o limpieza? ¿Son los procedimientos prescritos y el equipo utilizado los más apropiados para las tareas encomendadas? Si no es así, ¿Qué cambios pueden hacerse para mejorarlos?
-



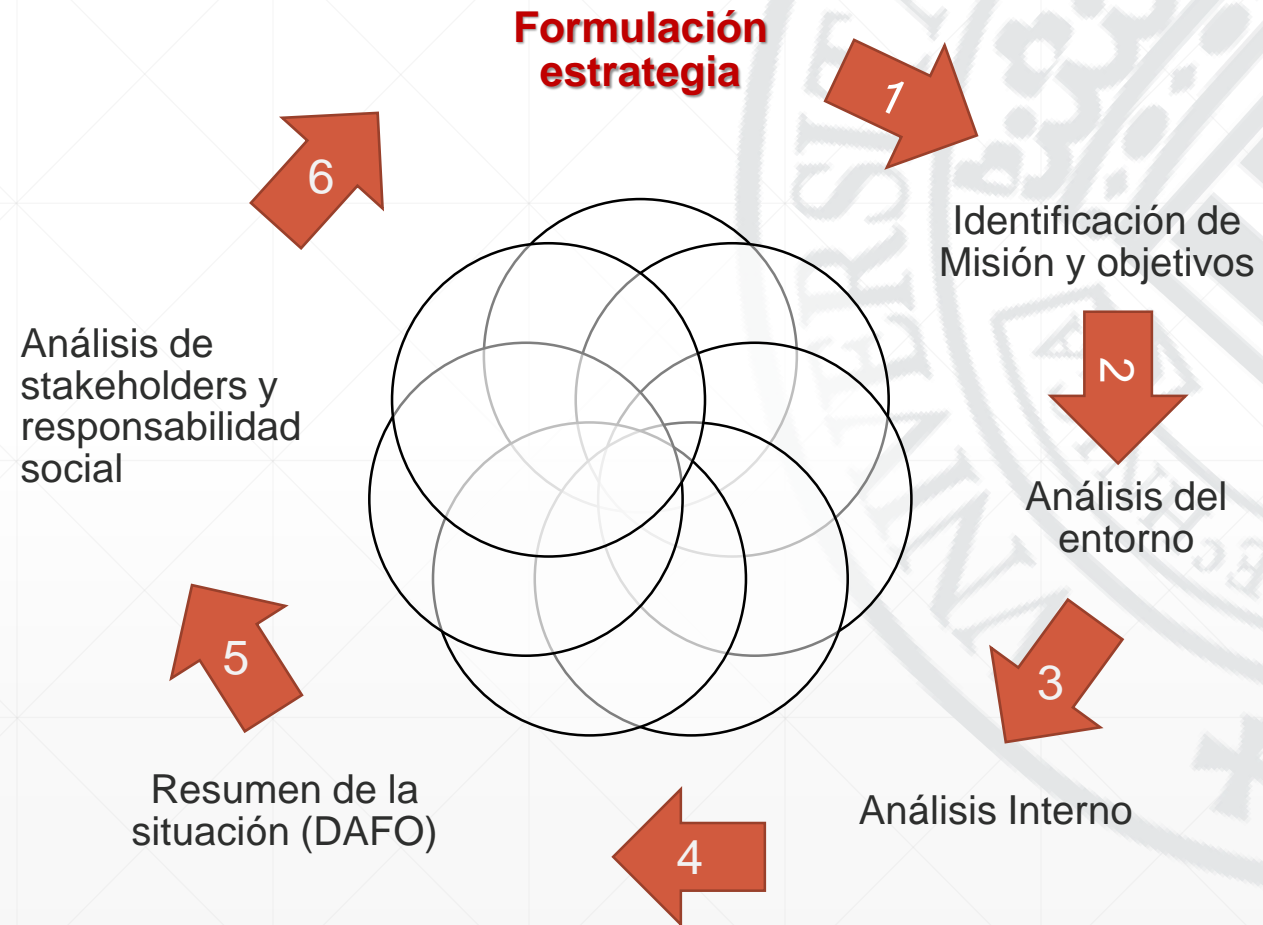
Dirección Estratégica

Fases del análisis estratégico

Proceso de la dirección estratégica



Secuencia



Identificación de Misión y objetivos



Misión, Visión
y Valores

Si la Misión
es la razón
de ser de la
empresa.

Papel que cumple
en la sociedad

la Visión
responde a:

¿Donde le gustaría
estar en el futuro?

¿Como queremos
que nos consideren
y valoren en el
futuro?.

Valores y
Políticas:

Expresan el sistema
de valores, la
filosofía directiva y la
cultura de la
organización

Suponen referencias
supremas ante la
toma de decisiones.

Deben estar
compartidos por
todos los miembros
de la organización.

Identificación de Misión y objetivos



Objetivos y Estrategias

Objetivos:

Lo que se desea alcanzar en un horizonte dado de tiempo.

La misión, como objetivo a largo plazo, se desglosa en otros objetivos más concretos y a corto plazo

Estrategias:

Líneas de acción concretas para la consecución de objetivos

Análisis del entorno

- Definición de Entorno: es todo lo que rodea a la organización e influye y está influido por ella
- Objetivo del análisis externo: observar las amenazas y las oportunidades del entorno
- Análisis:
 - A. Naturaleza del entorno
 - B. Nivel competitivo del entorno
 - C. Análisis del entorno genérico (PESTEL)
 - D. Análisis del entorno específico(5 fuerzas)

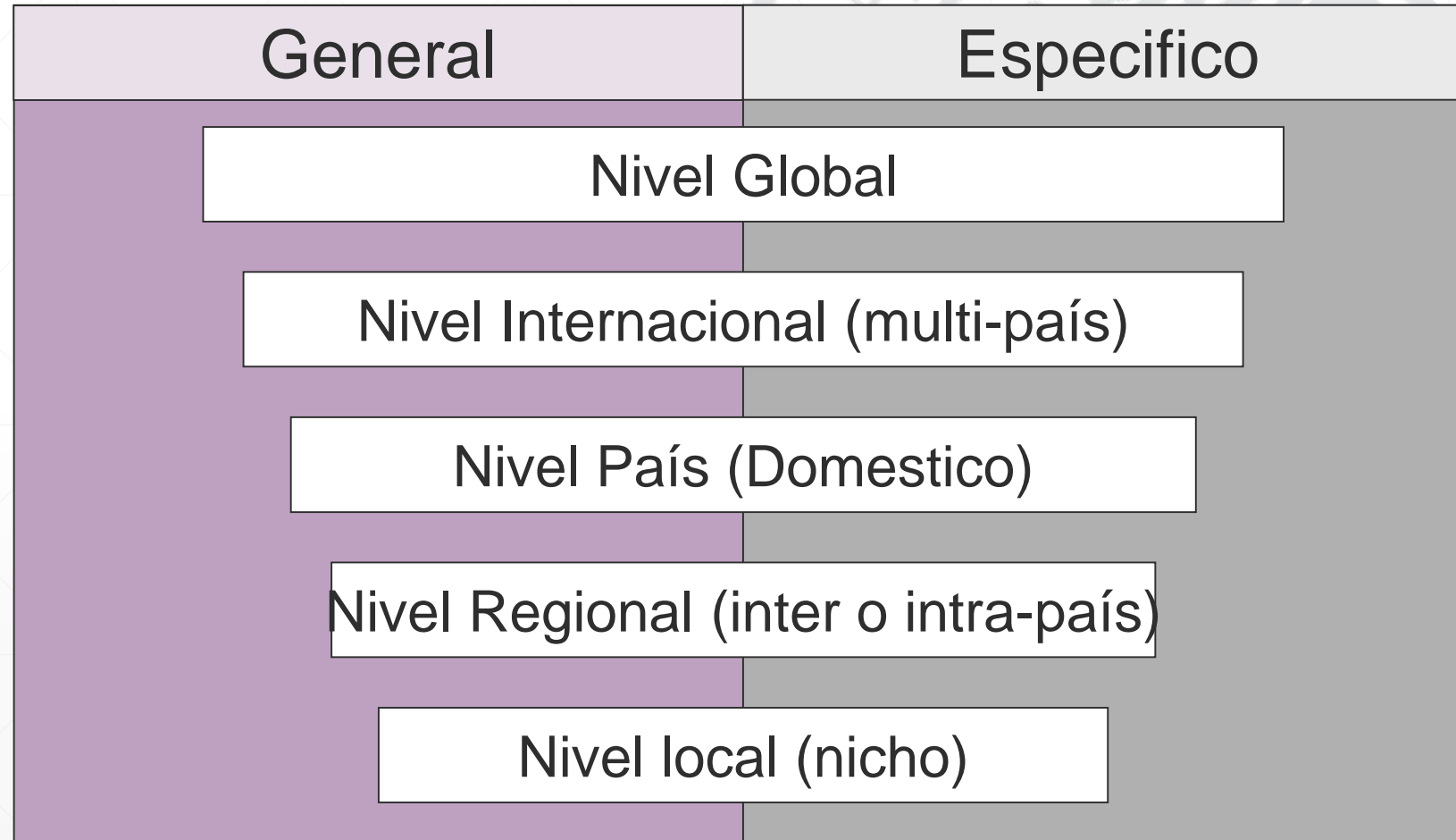


A.- Naturaleza del entorno

- Analizar la Estabilidad del entorno: (**Estático** versus **Dinámico**):
 - Se trata de observar si el conjunto de variables que lo forman cambian o no frecuentemente
- **Complejidad y diversidad**:
 - Se trata de observar si los cambios son comprensibles y las variables que lo configuran son poco o muy numerosas

	Simple	Complejo
Estático	Análisis histórico (prospección)	
		Descentralización
Dinámico		Análisis de escenarios

B.- Nivel competitivo del Entorno

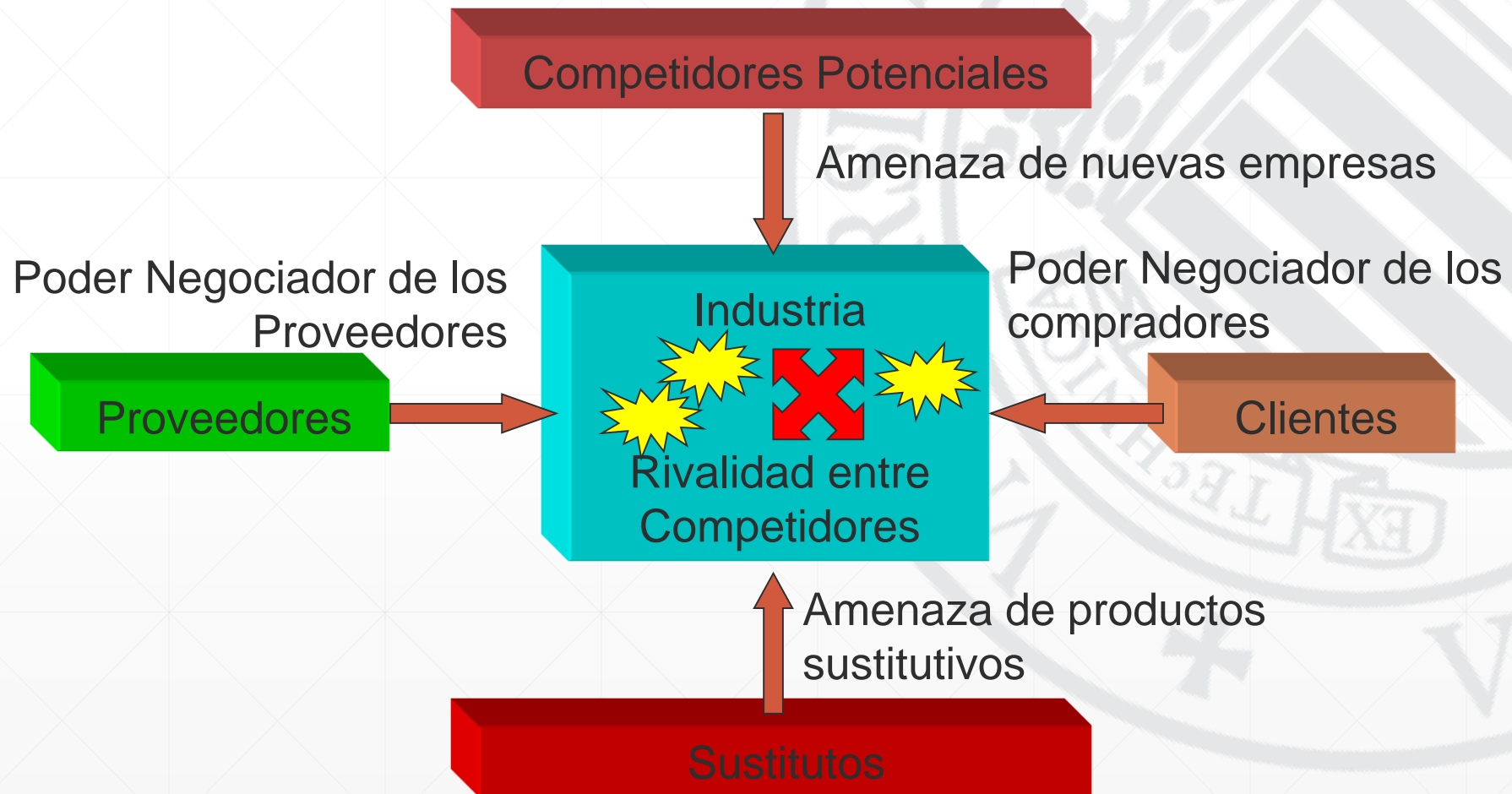


C.- Análisis del entorno genérico (PESTEL)

Políticos <ul style="list-style-type: none"> • Política impositiva • Regulación comercio exterior • Regulación subvenciones • Normativa laboral • Estabilidad política 	Tecnológicos <ul style="list-style-type: none"> • Evolución de la ciencia, descubrimientos o desarrollos • Inversión gubernamental en I+D+I • Velocidad de transferencia tecnológica • Tasas de obsolescencia • Tipos de trabajadores requeridos • Inversiones necesarias para el desarrollo de nuevos productos
Económicos <ul style="list-style-type: none"> • Ciclos económicos • Tipos de interés • Inflación • Desempleo • Demanda • Infraestructuras viarias • Recursos energéticos • Internacionalización 	Ecológicos <ul style="list-style-type: none"> • Leyes de protección medioambiental • Residuos • Consumo de energía
Socio-culturales <ul style="list-style-type: none"> • Demografía • Actitudes respecto al trabajo y al ocio • Conflictividad social • Nivel educativo • Distribución de la renta • Estilos de vida, valores, actitudes creencias • Defensa del consumidor 	Legales <ul style="list-style-type: none"> • Legislación sobre la competencia • Legislación económica administrativa. • Legislación laboral • Salud y seguridad • Seguridad de los productos • Reglamentación social



D. Análisis del entorno específico o sectorial (5 Fuerzas de M.Porter)



ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA



Análisis interno de la empresa

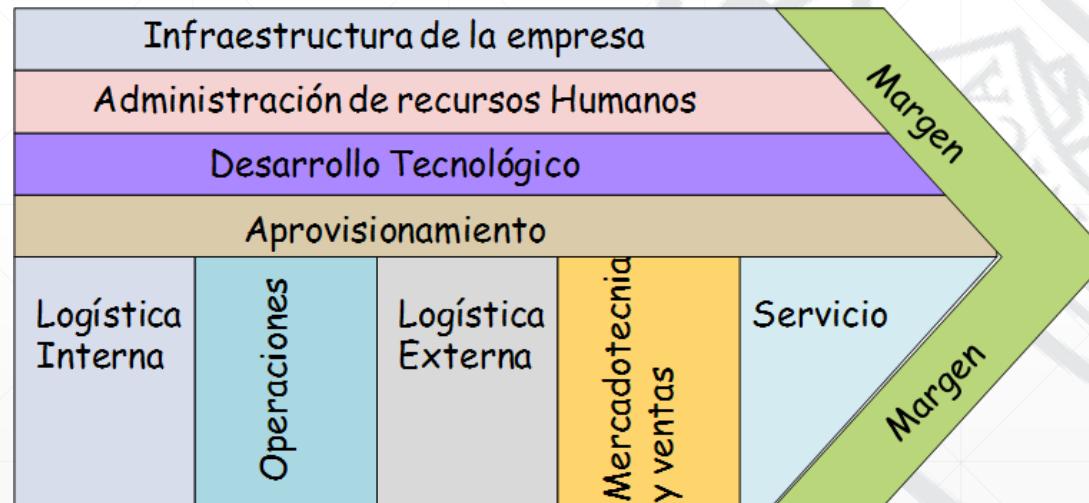


- **Objetivo:** identificar/observar las fortalezas y debilidades de la empresa
 - Observa recursos exclusivos o capacidades o combinación única de recursos (competencias nucleares) → buscando la ventaja competitiva.
 - Giramos la mirada hacia el interior de la empresa. Estudio de caja blanca. **Fortaleza y Debilidades.**
- Una auditoria de recursos nos ayudará a identificarlos:
 1. Tangibles: recursos físicos y financieros
 2. Intangibles: recursos humanos (sus conocimientos, motivación, etc.) y los no humanos (patentes, formas de hacer –o tecnologías-); Aspectos organizativos (reputación, ..)
- **Competencias:** “la forma de utilizar los recursos” (habilidades y destrezas de una empresa para coordinar/combinar los recursos y destinarlos a realizar actividades organizativas).
- **Competencias nucleares:** recursos exclusivos, capacidades o combinación única de recursos que le confieren una ventaja comparativa a la empresa. Deben ser:
 - Que los recursos y las competencias sean mejores que los de los competidores (escasos y valiosos)
 - Dificiles de imitar (o no fácilmente transmisibles: complejos y tácitos o difícilmente explicitables con palabras).



La Cadena de Valor

Herramienta de auditoria de recursos: la cadena de Valor (Para seleccionar las mejores actividades podemos hacer un análisis histórico, comparativo con el sector o “Benchmarking”, con el mejor) + análisis integrado de las actividades.



La Cadena de Valor : Describe las actividades que tienen lugar en una empresa. (Observaremos las que mejor realizamos y cuáles nos interesa subcontratar: nos ofrecerá una descripción de fortalezas a potenciar y debilidades a evitar).

La Cadena de Valor

La cadena de valor. Describe las actividades que tienen lugar en una empresa.

Agrupar las actividades en:

- Actividades primarias
 - Aquellas directamente relacionadas con la creación y entrega de los productos. (Montaje de PC, Adaptación de ERP,...)
- Actividades de soporte
 - las que no están directamente relacionadas con la producción, pueden aumentar la eficacia y la eficiencia (Infraestructura)

Es raro realizar todas las actividades primarias y de soporte. Vemos las tareas que realizamos mejor y cuáles subcontratar

Tenemos que analizar tanto las actividades como su interrelación.

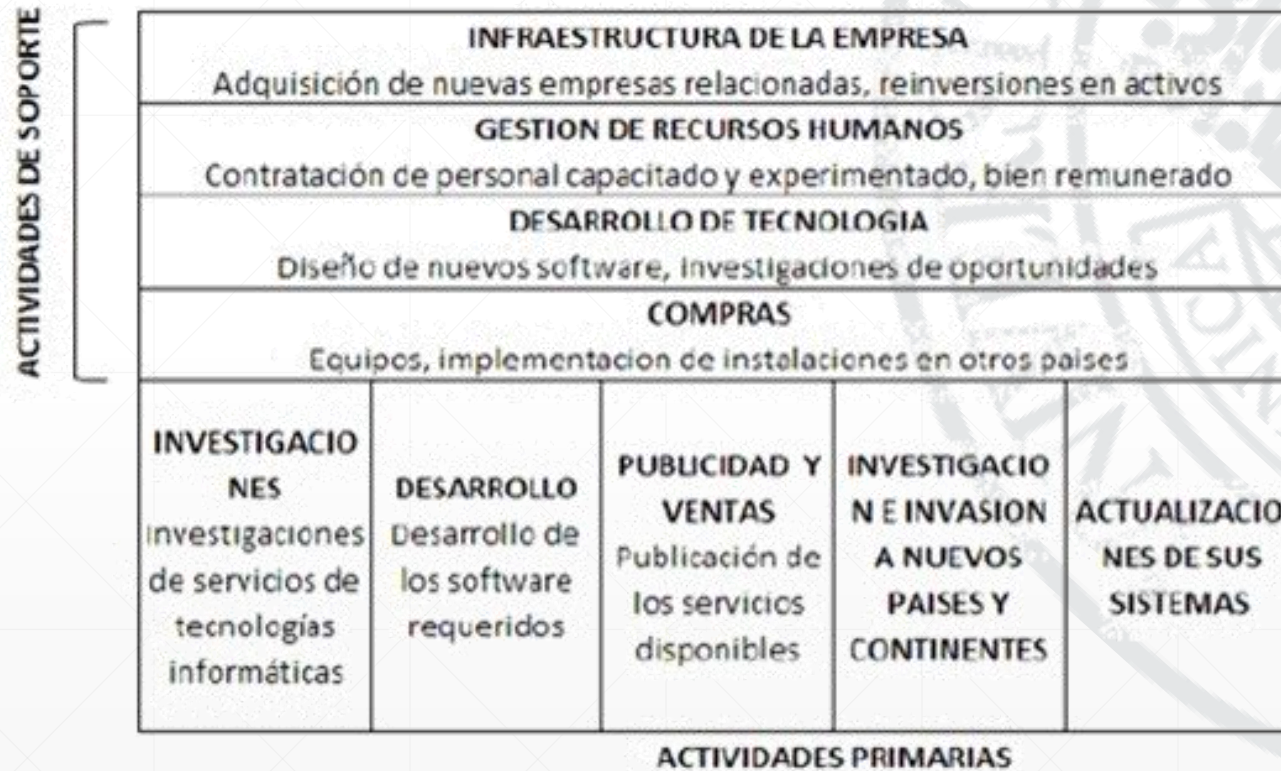
Cadena valor de un destino turístico



eDreams

tripadvisor

Cadena de Valor Google



Matriz DAFO (FODA) / SWOT

(Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats)



- **Oportunidades:** representan una ocasión de mejora de la empresa
- **Amenazas:** pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa o en menor medida afectar a nuestra cuota de mercado
- **Fortalezas:** capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas
- **Debilidades:** puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar

Análisis de stakeholders y responsabilidad social

La empresa esta compuesta por muchos grupos, con sus intereses especiales y cada uno desea una estrategia que responda más a sus intereses particulares. Algunos grupos de interés o Stakeholders son:

Accionistas Crecimiento de los dividendos Crecimiento del valor de las acciones Elevada cotización en bolsa Altos dividendos	Clientes Precios competitivos Calidad de productos y servicios Política de devoluciones de productos Garantías Disponibilidad inmediata de los productos ofrecidos
Suministradores Rápido pago de lo comprado Liquidez adecuada Integridad de los directivos Capacidad de negociación	Empleados Buena compensación de su trabajo Seguridad en el trabajo Significación del trabajo que realizan Oportunidades de carrera
Gobierno Uso eficiente de la energía, el agua y otros recursos Cumplimiento de las leyes Pago de impuestos Generación de empleo Buen uso de los fondos públicos	Financieros Liquidez de la empresa Carácter y comportamiento de los directivos Activos suficientes para garantizar el retorno Pago de intereses y capital en las fechas acordadas



Niveles de formulación estratégica

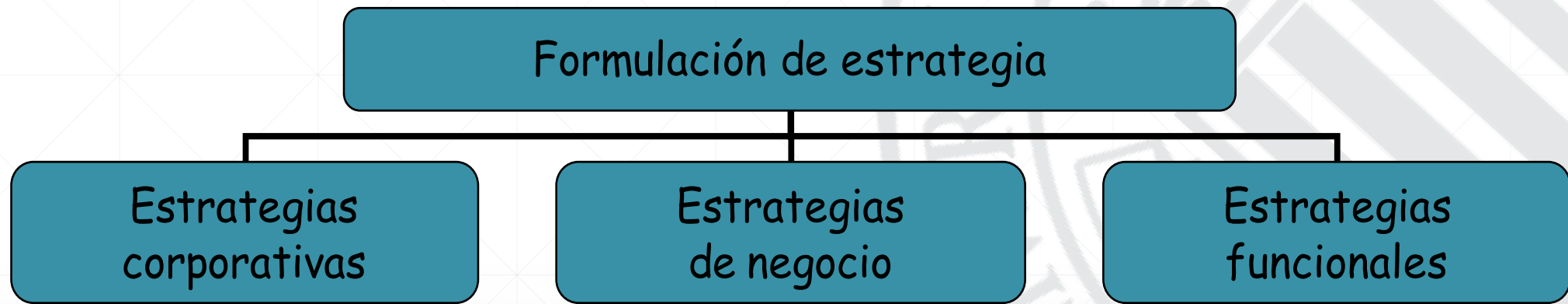
Formulación de la estrategia

- Cuando ya sabemos donde estamos y con que contamos, podemos pasar a decidir que hacer.
- Vamos a ver distintos enfoques que nos llevarán a definir desde las estrategias más generales de la empresa hasta las de nivel operativo.

Una vez se ha seleccionado una estrategia, para que esta sea efectiva hay que ponerla en marcha y verificar su eficacia



Formulación de la estrategia: niveles



Niveles de Estrategia

(16 empresas más grandes del mundo por sectores)

1.-Estrategia corporativa:

- Objetivo: determinar el ámbito de actuación (Productos, mercados, segmentos).
Definido por: Director general o consejo de administración.
Alcance alto en el tiempo (largo plazo)

2.- Estrategia de unidad de negocio

- Objetivo: determinar cómo aborda cada negocio. Como va a competir –Ventaja competitiva a obtener. (Ej. Definiendo los productos dirigidos a cada segmento de población)
Definido por: Director de cada unidad de negocio.

3.-Estrategias Funcionales

- Objetivo: maximizar la eficacia de cada departamento. Como funcionar a nivel operativo (marketing, producción,...).
Definido por: Director de departamento.

Estrategias corporativas



Matriz producto/mercado de Ansoff

Penetración:

- Mismo producto en el mismo mercado.
- Negocios que aun no han llegado a la madurez o primeros en llegar.
- Vender más producto a los mismos clientes o quitar clientes a la competencia.
- Telefonía móvil. 1995 menos del 3% de la población tenía móvil. En el 2000 50%.

Desarrollo de productos:

- Mismo mercado, nuevos productos.
- Desarrollo de nuevos productos o distintas marcas del mismo producto a distintos precios.
- Apple. Grupo Pascual (70), leche entera de larga duración, innovaciones; uperisación, tetrabrik, leche desnatada, con vitaminas, calcio, meriendas portátiles, zumos, cereales de desayuno, agua mineral, tortillas..(sustitutivos, complementarios desayuno). Grupo planeta

Desarrollo de mercados:

- Ejemplo Internacionalización,
- Aunque también penetración en nuevos segmentos de clientes, nuevos usos de productos, nuevos canales.
- Barrabés, El Corte Inglés (Portugal)

Diversificación:

- Nuevos productos + Nuevos Mercados
- Diversificación conglomerada o no relacionada.(crisis sectoriales)
- Diversificación concéntrica o relacionada (sinergias por uso de tecnología, marcas, canales) Supercor, opencor, seguros..
 - Vertical:
 - Expandirse hacia los canales de suministro(hacia atrás)/distribución (hacia delante). Repsol. Gas Natural. Cortefiel, Adolfo Domínguez, Carolina Herrera.
 - Horizontal:
 - Expandirse en el mismo sector, con nuevos negocios (nuevos productos para nuevos mercados)

La Matriz – BCG (*Boston Consulting Group*)

A qué tipo de negocio nos dirigimos?



- **Estrella.** Gran crecimiento y Gran participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro, y la unidad de negocio se convierta en vaca.
- **Interrogante.** Gran crecimiento y Poca participación de mercado. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro.
- **Vaca.** Bajo crecimiento y alta participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar efectivo necesario para crear nuevas estrellas.
- **Perro.** No hay crecimiento y la participación de mercado es baja. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella cuando sea posible. Generalmente son negocios / productos en su última etapa de vida. Raras veces conviene mantenerlos en el portafolio de la empresa, también se dice que hace parte del marketing.

La situación ideal sería la de una empresa que está en un negocio con alto potencial de crecimiento, y además la empresa tiene una posición competitiva fuerte (Estrella).

Métodos de crecimiento



No son alternativas excluyentes

Desarrollo interno: la empresa materializa su crecimiento a partir de las competencias y recursos propios de la organización

Desarrollo externo: la empresa materializa su crecimiento a partir de fusiones, adquisiciones o control de otras empresas

Ventajas frente al desarrollo interno:

- Rapidez de entrada en nuevos negocios
- Único medio de adquirir ciertas competencias para las cuáles no hay mercado o de entrar en cierto país
- Incrementa la participación de la empresa en un mercado maduro sin crear sobrecapacidad
- Motivos financieros y de eficiencia en costes

Problemas frente al desarrollo interno:

- Problemas organizativos y humanos por la empresa adquirida o fusionada (p.ej., culturas incompatibles)

Desarrollo intermedio: la empresa materializa su crecimiento a partir de alianzas estratégicas o acuerdos de cooperación entre dos o más empresas que comparten sus recursos. Crecimiento conjunto.

Estrategias competitivas o de negocio.



Grado de diferenciación
del producto

Alto

Bajo

Centrada en la
diferenciación

Diferenciación

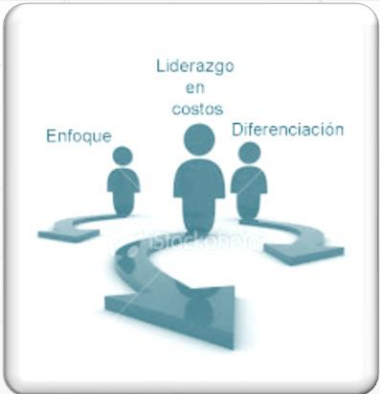
Centrada en
costes

Liderazgo
en
Costes

Estrecho

Amplio

Ámbito de las actividades



Estrategia de costes versus diferenciación

Riesgos de aplicar una estrategia de liderazgo en costes (precios bajos)

- No aplicar nuevos avances tecnológicos en los procesos de producción
- Obsolescencia de productos/procesos → Anulación efecto experiencia/aprendizaje
- Exclusiva atención a los costes, sin considerar los cambios en las preferencias de los clientes
- Inflación de costes

Riesgos de aplicar una estrategia de diferenciación (alto valor añadido)

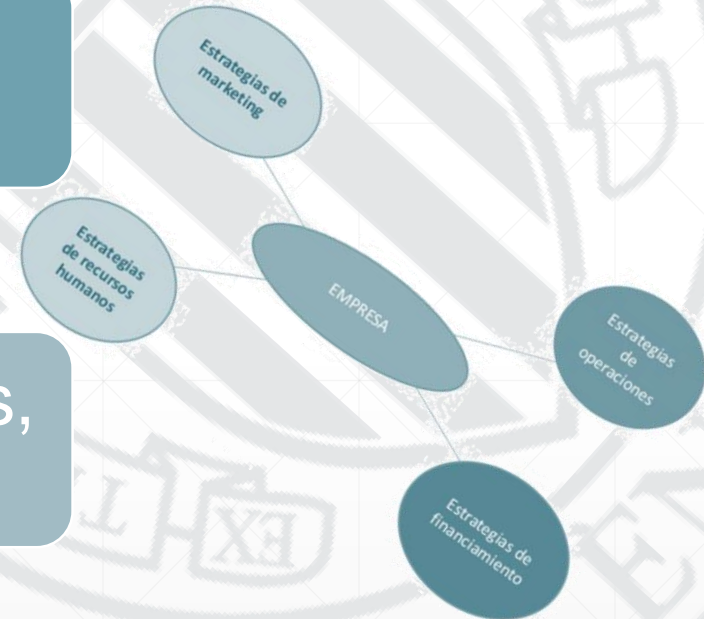
- Desfase entre el precio y la diferenciación aportada
- Evolución de las preferencias de los clientes → Cambia el factor de diferenciación
- Fase de madurez de la industria → Dificultad de diferenciarse

Estrategias funcionales

Dentro de cada departamento, y atendiendo a los objetivos:

- de la organización (objetivos de orden superior), y a
- los propios objetivos del departamento,

Se instrumentaran distintas estrategias funcionales, fundamentalmente de carácter operativo.



Implementación y Evaluación de la Estrategia

IMPLEMENTACIÓN

Para poder implementar la estrategia, se deben de poner las bases para que la implementación sea efectiva. Variables fundamentales:

1.- Organización

- Estructura organizativa
- Administración de RRHH

2.- Dirección

- Motivación
- Liderazgo
- Comunicación
- Comportamiento



Implementación y Evaluación de la Estrategia

EVALUACIÓN

Una vez implementada la estrategia, evaluaremos los errores y posibles mejoras a efectuar

- Normas
- Medidas
- Comparaciones
- Acción





Fundamentos de Organización de Empresas – UPV-DOE - Profesor: xxxxxxxxxx



Dirección Estratégica