

ORGANIZACIÓN Y GESTION EMPRESARIA

CAPITULO I: FUNCIONAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES

Organización: Conjunto de personas que comparten finalidades en común, coordinan esfuerzos y aplican recursos disponibles a la consecución de los objetivos.

- Visión compartida y compromiso.
- Que cada persona pueda dar lo mejor.
- Consecuencia: Cumplimiento de los objetivos.

Una organización según su funcionamiento es un **SISTEMA**: Es un conjunto de partes interrelacionadas de manera tal que lo que verdaderamente le da entidad, son dichas interrelaciones. *Sin vínculos no hay sistema*, es decir que si cada área funciona como entidad aislada pierde capacidad competitiva. Todo lo que se haga en un área, repercute inevitable e imprevisiblemente en el resto de la empresa.

Todo tiene que ver con todo, nada se presenta en forma aislada, todo cambio parcial desencadena un cambio integral

Existen características fundamentales que debemos tener en cuenta:

- **PERMEABLE:** Está en permanente interrelación con el contexto que lo rodea y no puede permanecer aislado de las influencias que genera el mismo.
- **COMPLEJO:** Se caracterizan porque su comportamiento es imprevisible (de difícil comprensión). Su gestión requiere de una gran cuota de intuición y pensamiento divergente.
- **DINAMICO:** Está en permanente estado de cambio. En el momento que se detiene el proceso constante, va al deterioro. *“Lo único constante es el cambio”*

Modelo de estudio de organización

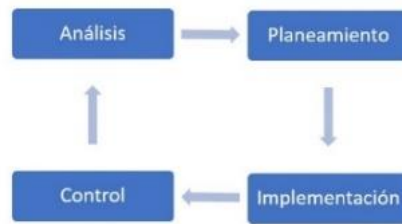


- **Contexto:** Se encuentra siempre inmersa. Es la interacción dinámica, recibe influencias del contexto y genera respuestas que influyen sobre él.
- **Estrategia:** Conjunto de decisiones y políticas que tienen que ver con la conducción de sus negocios. Aprovecha las oportunidades y resguardarse de las amenazas.
- **Cultura:** Conjunto de valores compartidos dado por creencias, tradiciones, experiencias, saberes, mitos y costumbres.
- **Estructura:** Modelo operativo, división del trabajo, distribución de jerarquías y responsabilidades. Sistemas y procesos que ordenan las tareas.

Proceso Estratégico

Tener en cuenta que la estrategia es un proceso decisorio integral a partir del cual la empresa procura alcanzar un futuro imaginado, desde el punto de vista, este proceso tiene **4 etapas**:

- **Análisis:** Comprender la situación actual de la empresa.
- **Planeamiento:** Selección de los cursos de acción.
- **Implementación:** Ejecución de las distintas acciones previstas.
- **Control:** Conjunto de ajustes y correcciones para mantener el rumbo correcto.



Creación del valor

El negocio exitoso que garantiza perdurabilidad y sustentabilidad a largo plazo es el que puede crear valor para los participantes. Es la clave en el desarrollo de toda Org. sea lucrativa o no.

Contexto

Es una fuente de entradas y salidas permanente, existen *tres ámbitos* de impacto del contexto:

- **Entorno inmediato**
 - ✓ Competidores directos y potenciales
 - ✓ Productos sustitutos
 - ✓ Presión de proveedores y distribuidores
 - ✓ Acción del consumidor (gustos)
 - ✓ Posibles aliado
- **Entorno nacional o regional**
 - ✓ Situación política
 - ✓ Marco legal
 - ✓ Situación económica y social
 - ✓ Ámbito cultural
 - ✓ Modas y costumbres de la sociedad
 - ✓ Marco tecnológico
 - ✓ Medio ambiente
- **Tendencias de cambio estructural**
 - ✓ Globalización cultural
 - ✓ Impacto de nuevas tecnologías
 - ✓ Industrias dominantes
 - ✓ Cambios demográficos
 - ✓ Nuevas tendencias sociales y políticas

Estrategia

Es una cadena de decisiones, con distintos planos y alcance. También se define como política de negocios. Tiene tres niveles:

- **Estrategia corporativa:** Alcanzan a toda la empresa. Se encarga de analizar y decidir en qué negocios quiere estar, su función es crear y mantener un portafolio de negocios.
 - ✓ Es de alta dirección.
 - ✓ Establece la misión y visión.
 - ✓ Identifica y desarrolla nuevos negocios.
- **Estrategia competitiva:** Alcanzan a la unidad de negocios. Decide la forma de competir, su función es crear y mantener un posicionamiento y sostener la diferenciación frente a la competencia.
 - ✓ Tiene posicionamiento.
 - ✓ Enfoque competitivo.
 - ✓ Ataques de defensas frente a competidores.
- **Estrategia Funcional:** Alcanzan a cada área de la empresa (comercial, operativa, financiera, personal), su función es dar soporte operativo eficiente a cada unidad de negocios.
 - ✓ Políticas de empresa de carácter funcional.
 - ✓ Formación de equipos de trabajo y establece las normas y rutinas de trabajo.

Cambio o Cultura organizacional

- Debe ser un proceso permanente.
- La dinámica del cambio se condiciona por la cultura.
- Los cambios culturales son más lentos y trabajosos.
- Limitado.
- Solo puede impactar el núcleo de valores compartidos impartidos por los fundadores.
- Dos acciones fundamentales

✓ **Instrumentos de gestión:**

- **Comunicación**
 - Minimizar cantidad y dimensión de conflictos internos
 - Fortalecer credibilidad y confiabilidad de la dirección
- **Capacitación**
 - Mejorar el grado de identificación
 - Alineación de RRHH con las políticas de la empresa.
 - Mejora continua de desempeño
- **Compensaciones y beneficios**
 - Todo aquello que busca enriquecer el puesto de trabajo
 - Retener al personal más valioso

✓ **Influencia sobre estilos de conducción:**

- **La dirección se vale de la gerencia:**
 - Lograr que las cosas se hagan
 - Conducción de la gente
 - Responsables del clima de trabajo

Gerencia

Las actividades de la gerencia son las siguientes:

- Toma de decisiones y solución de problemas
- Comunicación efectiva
- Negociar para abordar conflictos
- Administración del tiempo
- Gestión de proyectos
- Liderazgo

CAPITULO II: La organización y el Contexto

Modelo de análisis

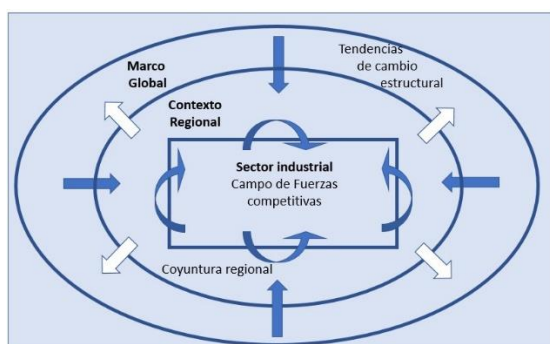
Este modelo se aplica al contexto, ya que es fundamental a la hora de entender el funcionamiento de las organizaciones, pero debemos evaluar qué modelo de análisis es el adecuado. *Algunos criterios para tener en cuenta:*

- Es virtualmente imposible extraer conclusiones para la toma de decisiones críticas de negocio.
- Problema de timing: Los mejores análisis quedan “viejos” muy rápido en el día a día.
- Modelos determinísticos vs. intuición del estratega.

Uno de los principales problemas a resolver, es el de determinar *qué variables utilizar* para analizar, ya que podríamos encontrarnos con estas disquisiciones:

- **Clasificación de las variables:** Algunas podrían dar lecturas contradictorias entre sí.
- **Selección de las variables:** Determinar cuáles de ellas son críticas para el negocio.
- **Interrelación entre las variables:** Advertir cuando sucesos aislados se encadenan.

Análisis Contextual



- **Sector industrial:** Son sucesos que afectan en forma directa a la rama de actividad de nuestra empresa. El campo de Fuerzas competitivas está compuesto:
 - ✓ Acción de competidores directos
 - ✓ Amenazas de nuevos ingresos
 - ✓ Presión de proveedores
 - ✓ Canales de distribución
 - ✓ Potenciales aliados



- **Contexto Regional:** Son variables que afectan un determinado país, región de un país o bloque de países, donde el impacto se ve en el conjunto de empresas radicadas en dicha geografía, independiente de su actividad. Hay ciertos subcontextos (coyuntura) que son de relevancia, según lo que se deba analizar. Pueden ser:
 - ✓ Político
 - ✓ Económico
 - ✓ Socio- cultural
 - ✓ Tecnológico
 - ✓ Ambiental
- **Marco global:** Son variables del conjunto de la actividad económica mundial, independiente de la región. Una de sus mayores características está dada por el escaso conjunto de variables en cada ciclo histórico, aunque éstas provoquen alteraciones profundas en los paradigmas, y muchas veces, efectos irreversibles. Por ej: Los cambios fenomenales que desencadenó la pandemia de COVID-19 en tantos aspectos distintos, desde la manera de socializar, de trabajar, etc.

Al estudiar procesos históricos en el marco global, es el de poder leer quiénes generan tendencias y quiénes son receptores de ellas.

Generadores	Receptores
Se <u>inicia desde cada</u> sector industrial	Se lee desde el marco global
Sus variables serán prevalentes sobre las globales	Las variables condicionarán al resto

Economía cerrada -Globalización

La globalización es un fenómeno principalmente cultural de adopción de hábitos comunes entre poblaciones de diferentes latitudes. En conclusión, los fenómenos predominantes en cualquier tipo de contexto estarán siempre relacionados con tendencias globales y de corte estructural.

CAPITULO IV: ARTE DENOMINADO 'ESTATEGIA'

Concepción de la Estrategia

- **Emergencia:** La formulación estratégica debe contara con un bajo grado de estructuración para proactivar el futuro deseado.
- **Incrementalismo:** Escabilidad absoluta de los proyectos.

Desde el punto de vista de la Concepción de la estrategia

- **Sistemicidad:** El estrategia percibe el entorno que lo rodea a partir de sus múltiples interrelaciones.
- **Recursión:** El estrategia debe predisponer su animo a un permanente ensayo-error.
- **Intuición:** El estrategia debe utilizar por igual su mente y su corazón.
- **Orientación al liderazgo:** Las decisiones tienen que apuntar siempre al crecimiento.
- **Diferenciación:** Se centra en la búsqueda de la diferenciación.
- **Simplicidad:** El pensamiento estratégico es simple, no compromete acciones de difícil elaboración.
- **Optimismo:** El estrategia debe motivar y automotivarse

Desde el punto de vista del diseño de la estrategia

- **Direccionamiento:** Deben ser dirigidas a la generación de un impacto significativo.
- **Ventajas competitivas reales.**
- **Proyectización.**
- **Masa crítica:** Análisis de viabilidad.
- **Sinergia:** Genera el máximo de sinergia positiva entre los recursos aplicados.
- **Incrementalismo:** Escabilidad absoluta de los proyectos.
- **Contingencia:** Son los fracasos y la recomposición de estos.

Desde el punto de vista de la ejecución de la estrategia

- **Iniciativa.**
- **Economía de recursos:** Es esencial mantener el control los compromisos, preservando al máximo con los recursos que cuenta.
- **Mística:** Es un factor crítico para el éxito

CAPITULO V: PLANTEO DE LA POLITICA DE NEGOCIOS

Política de Negocios

Debe contener:

- **Modelo de valor:** Elementos que forman nuestra propuesta competitiva:
 - ✓ Propuesta comercial
 - ✓ Propuesta simbólica
- **Valores nucleares:**
 - ✓ Principios esenciales de la filosofía de negocios
 - ✓ Valores culturales
- **Concepto estratégico**
 - ✓ Principales elementos críticos del ambiente de negocios
 - ✓ Lógica competitiva del sector

- **Iniciativas estratégicas.**
 - ✓ Objetivos específicos
 - ✓ Tácticas para utilizar
 - ✓ Identificación de áreas clave
 - ✓ Establecimiento de metas específicas
- **Visión:**
 - ✓ Define el propósito de la empresa y en qué quiere convertirse.
 - ✓ Cómo quiere ser percibida por sus clientes.
 - ✓ Elementos diferenciales.
 - ✓ Nos permite sentar bases solidas para construir la política de negocios.
 - ✓ Refleja el contexto, las oportunidades percibidas y la mejora de habilidades distintivas.
- **Misión**
 - ✓ Enfoque y direccionamiento del negocio
 - ✓ “Cómo hacemos negocios”
 - ✓ Orientación a las unidades de negocios de la empresa

En función de esto el estratega planifica su acción a partir de *4 principios esenciales*:

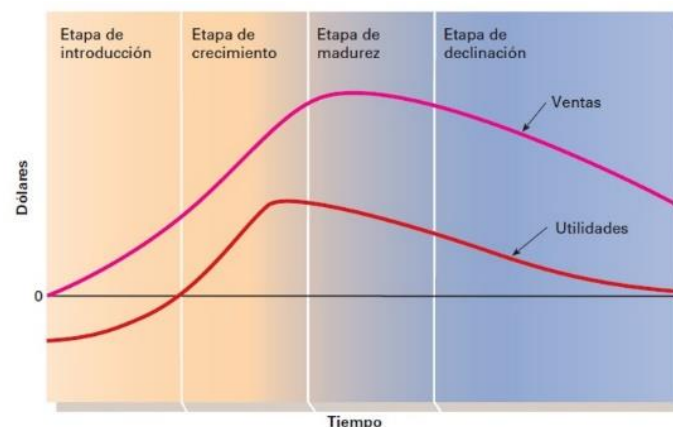
- **Expansión**
- **Relatividad**
- **Ventaja competitiva**
- **Sinergia**

Portafolio estratégico

Está compuesto por el conjunto de unidades de negocio de una organización. El portafolio debe ser administrado *bajo 3 criterios*:

- **Enfoque (composición del portafolio):** Se basa en la definición y revisión permanente de las características propias que identifican cada unidad de negocio
- **Equilibrio (planeamiento y desarrollo de nuevos negocios)**
- **Evolución (portafolio dinámico)**

Etapas del ciclo de vida de un producto



Posicionamiento

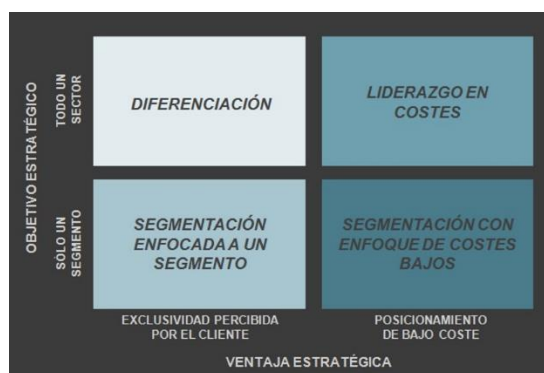
- Lugar que ocupa un producto en la mente de un consumidor.
- Guía las decisiones de compra.
- Percepción.
- Satisfactor de necesidades.

Segmentación

- Grupos de consumidores con patrones similares de compra.
- Nicho: segmento muy pequeño “no se busca ser el Nro. 1 en todos los segmentos” (pero sí al menos en uno...)

Estrategias Genéricas

Porter delimita 3 estrategias genéricas (Diferenciación-Liderazgo-Segmentación) que derivan en 4 acciones según el cruce de la matriz objetivos vs. Ventaja.



Liderazgo en diferenciación (Ejemplo Apple)

- Fuerte comercialización.
- Ingeniería de producto.
- Cultura de innovación y desarrollo creativo.

Liderazgo en costos (Ejemplo Walmart)

- Política constante de inversiones de capital.
- Estandarización de procesos y productos.
- Fuerte control de costos.

Estrategias de expansión

Se trata de definir cómo orientar el crecimiento. Las posibilidades de expansión:

- **EXPANSIÓN PRODUCTO-MERCADO:** Cuenta con 4 estrategias:
 - ✓ **Penetración de mercado**
 - Productos masivos
 - Agresividad en promoción y ventas.
 - Amenaza de sustitutos baja.
 - ✓ **Desarrollo de mercados**
 - Nuestros productos actuales en nuevos grupos de consumidores.
 - Flexibilidad de procesos de comercialización y política de precios.
 - Producto masivo, pero innovador.
 - ✓ **Desarrollo de productos**
 - Nuevos productos para nuestros actuales clientes.
 - Detectar nuevas necesidades (postventa, investigación de mercado, desarrollo de producto)
 - ✓ **Diversificación**
 - Direccionamiento de nuevos productos a nuevos mercados.
 - Potenciar recursos y aplicarlos a nuevas actividades.
- **EXPANSIÓN INTEGRACIÓN-CONCENTRACIÓN**
 - ✓ **Integrar:** Sumar a la actividad negocios de los que actualmente somos proveedores o clientes.
 - ✓ **Concentrar:** Especializarse en lo que somos distintivos.
- **EXPANSIÓN ALIANZAS – COOPERACIÓN**
 - ✓ Fusiones
 - ✓ Adquisiciones
 - ✓ Licencias y franquicias

CAPITULO VI: CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura

Es una construcción social en la que aporta cada integrante de un grupo, ya sea por acción u omisión. Desde el punto de vista empresarial, podríamos de la cultura lo siguiente:

- Es la “forma de ser” de la empresa. El “reglamento” conocido por todos.
- Se conforma un tipo particular de comportamiento que engloba a la mayoría.
- Se forma por una acumulación de experiencias y aprendizajes.

Hay ciertos *criterios generales* a la hora de implementar un **Cambio cultural**:

- Correcto diagnóstico del estadio cultural actual.
- Cómo incide la actitud de los directivos en el cambio.
- Tener un plan claro y explícito.

Componentes fundamentales de la cultura

- Formación de la cultura
 - ✓ Se forma cuando nace la empresa.
 - ✓ Valores y comportamientos del **fundador** de la empresa.
 - ✓ Representa su “forma de ser”, y su forma de ver las cosas, las relaciones laborales, sociales, su visión del mundo.
- Núcleo de la cultura
 - ✓ Formado por el fundador y los empleados más antiguos.
 - ✓ Es generalmente inmutable en el tiempo, y es indistinto a las jerarquías.
 - ✓ A este grupo se lo denomina COALICIÓN DOMINANTE.
 - ✓ Ante un cambio profundo de cultura, se desplaza la coalición dominante.
- Periferia cultural
 - ✓ Cuando la compañía crece considerablemente, se dispersa el conjunto de valores.
 - ✓ El grupo fundador ya no interviene de manera tan permanente ni directa.
 - ✓ Este sector es mucho más dinámico (ingresos y egresos).
- Subculturas
 - ✓ Los pequeños grupos de afinidad.
 - ✓ Pueden ser sectoriales, geográficos.
 - ✓ Desarrollan patrones culturales propios.
 - ✓ Surgen los referentes.
 - ✓ Coaliciones secundarias.

A veces es necesario hacer cambios y provocar una **Transformación cultural**.

¿Por qué? Para adaptarse a las nuevas necesidades del contexto y establecer una nueva estrategia de negocios.

¿Cómo? Actualización del núcleo de valores corporativos y eliminar valores nocivos.

Resistencias al cambio

- **Resistencia política**
 - ✓ Acción consciente para trabar el proceso de cambio.
 - ✓ Protección de intereses personales.
 - ✓ Se da en coaliciones que se verán desplazadas.
- **Resistencia social**
 - ✓ Acciones no conscientes.
 - ✓ Miedo al cambio y es más extendido.
 - ✓ Tránsversal a las jerarquías.

Primero, hay que *resolver los temas políticos* y después lo social.

- Aislamiento o desplazamiento de “individuos-problema”
- Negociar nuevos espacios.
- Retiros anticipados.
- Desvinculación.

En el caso de *resolver primero la resistencia social*, se sugiere:

- Política comunicacional.
- Ambiente motivacional.
- Seguridad y confianza.

Evolución del cambio

Existen dos tipos de comportamiento colectivo ligado a los líderes naturales:

- Anclaje (retrasa la evolución del grupo)
- Catalizador (acelera la evolución)

Facilitador

El rol del facilitador es fundamental para lograr:

- Eficaz transmisión de la visión corporativa.
- Aportar buen humor al ambiente de trabajo.
- Garantizar reglas de juego claras y atender los problemas personales del grupo.
- Impulsar el crecimiento personal y profesional del grupo.

Siempre pensemos que un jefe / gerente, antes que tener un título, siempre debe ser un facilitador. Debe propiciar un ámbito seguro para que cada integrante pueda desarrollarse.

Implementación de cambios

Para que la Implementación del cambio sea efectiva, se recomienda:

- Fortalecer a la dirección para superar las restricciones y obstáculos.
- Planeamiento. Roles-responsabilidades.
- Negociación. Incrementar la masa crítica del cambio.
- Liderazgo. “símbolos y señales”
- Dinámica grupal. Fomentar la participación.

Implementación de cambios - Obstáculos

- Falta de credibilidad de la dirección.
- Fuerte presencia sindical.
- Falta de compromiso de la dirección.
- Falta de disciplina estratégica (constancia y coherencia)