



# **TEMA 2**

## **Dirección, planificación estratégica y control**

Capítulo 2, excepto los puntos 2.2.3; 2.2.4; 2.4.2 y 2.4.3.

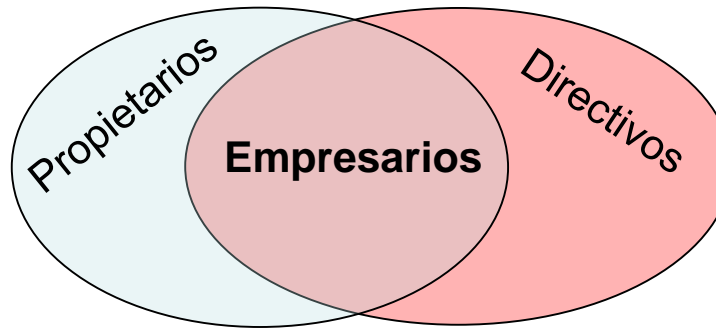
**Departamento de Gestión de Empresas**



# 1. La figura del empresario

## ▪Concepto de **empresario**

Es el **propietario de una empresa** (por creación, herencia, o compra) que **además ejerce tareas propias de la dirección.**



- Factor clave del desarrollo económico
- Creador de riqueza y de puestos de trabajo
- Fuente potencial de ventaja competitiva

# 1. La figura del empresario

## ▪Empresarios innovadores o “**emprendedores**”:

- Aquellos empresarios que **innovan**: fabrican nuevos productos, descubren nuevos usos a los existentes, diseñan nuevos procesos, etc.
- La innovación resulta vital en la función directiva asumida por el empresario: **diseñar estrategias** que permitan **aprovechar las fortalezas de la empresa** y las **oportunidades del entorno**, para conseguir alguna **ventaja frente a sus competidores**, y en definitiva asegurar el **éxito** y la **supervivencia** de la empresa a largo plazo.

**Competencias Emprendedor=**  
**Técnicas + Gestión Empresarial + Personales**

Documental: “Como ser emprendedor y no morir en el intento”  
<http://www.youtube.com/watch?v=4Gu0E6tYoV4&feature=related>

**¿Qué rasgos en común encuentras?**

# 1. La figura del empresario

## 1. Innovar en **producto**



Innovación  
*disruptiva* (radical)

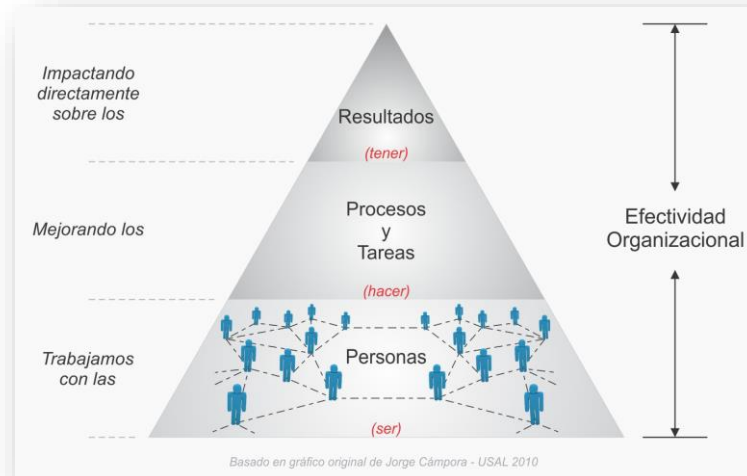


Innovación  
*incremental*  
(mejora continua)

## 2. Innovar en **proceso**



## 3. Innovar en **gestión**



## ■ Caso: Naranjas Lola. com

**“Somos productores y vendemos naranjas naturales a domicilio sin intermediarios. Su pedido de naranjas recién cogidas del árbol llega a su casa en tan sólo 24 horas”**



[www.naranjaslola.com](http://www.naranjaslola.com)

**mprendedores en Internet: Naranjas Lola.**

**Una familia pionera en el negocio de la agricultura en internet.**

La apuesta de **Naranjas Lola** por las **nuevas tecnologías** (comercio online) y la idea de un **productor vendiendo directamente al consumidor** (“**circuito corto**”) dejaba de ser un anhelo para convertirse en una realidad.

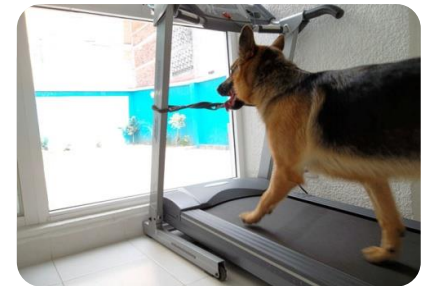
## ■ Caso: Gym para perros, ejemplo de éxito empresarial

**Con tan sólo 21 años, Jean Loui es dueño de un gimnasio para perros. A través de la Web hizo crecer 10 veces su negocio. Paciencia y trabajo, claves para un emprendedor**

[www.gymcanino.com](http://www.gymcanino.com)

Recomienda:

***Busca una actividad que te apasione. No es suficiente decir "me gusta", tiene que ocupar toda tu atención y esfuerzo.***



## 2. La gerencia

- **Gerente** (o administrador):

La palabra **gerencia** se utiliza para denominar al **conjunto de empleados de alta cualificación** que se encargan de **dirigir** y **gestionar** los asuntos de una **empresa**.

**Diferentes puestos en distintos grados de responsabilidad.**

Ejemplos: director de fábrica, gerente financiero, director de división...

Si bien, el término también permite referirse al cargo que ocupa el **director general** (o **gerente**) de la empresa, quien cumple con distintas funciones:

“Persona que se encuentra **al frente de una organización** responsable de desplegar los **recursos** necesarios para alcanzar los **objetivos** perseguidos”.

## 2. La gerencia

### Cuatro funciones básicas de la gerencia: Fayol (1916)

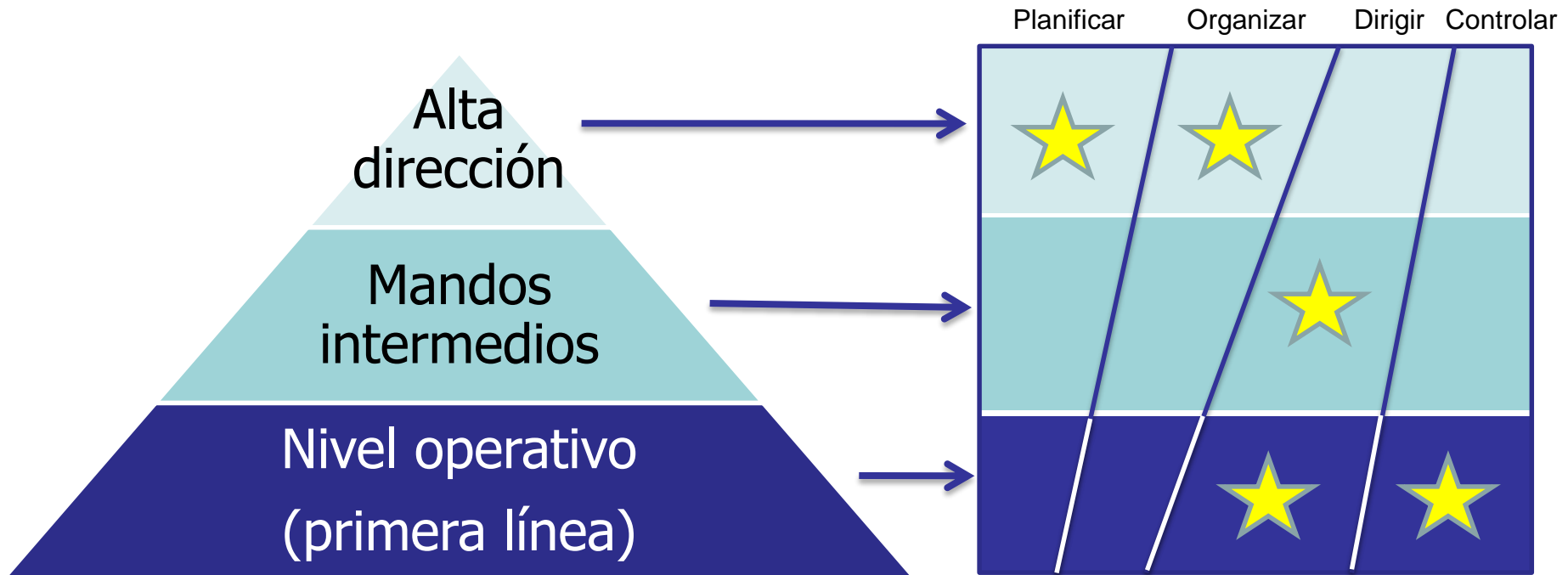


## 2. La gerencia

- En una **organización pequeña** suele distinguirse sólo **un nivel organizativo** → el fundador, propietario o director adjunto.
- En una **organización de mayor tamaño** suelen distinguirse **varios niveles organizativos**, agrupados en **tres categorías**:
  - Alta dirección
  - Mandos intermedios
  - Nivel operativo o primera línea



## ■ Niveles directivos y responsabilidades:



### 3. La dirección

#### ▪Alta dirección

- Cumbre de la jerarquía. **Máximos responsables** de la empresa. Responsable del éxito y fracaso de la organización. Responsabilidad multidepartamental.
- El **presidente ejecutivo** es el más importante y el de mayor nivel.
- Consume la mayor parte de su tiempo en funciones de planificación y organización → **Visión L/P**.
- Fija el rumbo de la organización**, formula objetivos estratégicos, decide cómo deben interactuar los departamentos y vigila cómo los mandos intermedios gestionan los recursos.
- Moldea la cultura organizativa** de la organización.
- Se enfrenta a tareas de **relaciones públicas** cada vez más amplias.

### 3. La dirección

#### ▪ Mandos intermedios

- **Presiden los departamentos más importantes o las unidades de negocios.**

- Ejemplos: Jefe de departamento, un jefe de división, un director de calidad, etc.

- Son gerentes tácticos:

- **Asumen los objetivos corporativos y los descomponen en objetivos** del departamento o la unidad de negocio.

- **Sirven de enlaces de comunicación interna** (nivel operativo – alta dirección).

- **Conocen de primera mano los problemas de la organización.**

### 3. La dirección

#### ▪ Nivel operativo o primera línea

- Se sitúan en **la base de la jerarquía**.
  - Ejemplo: supervisores, gerentes de línea, jefes de sección...
- Son gerentes operativos → **Visión C/P**
  - **Aplican las reglas y los procedimientos** para lograr una producción eficiente.
  - **Dan asistencia técnica** a sus subordinados. Por ello necesitan una habilidad técnica sólida.
  - **Supervisan las tareas** de la organización.
- En las empresas más avanzadas se les pide que sean más innovadores.

# 3. La dirección

## Diez funciones de la dirección: Mintzberg (1973)

Categoría	Función	Actividad
Informativa	1. Vigilante	<b>Busca y recibe gran variedad de información</b> de múltiples fuentes
	2. Difusor	<b>Envía información</b> a otros miembros de la organización ( <b>subordinados</b> )
	3. Portavoz	<b>Transmite información</b> a sus <b>superiores</b>
Interpersonal	4. Cabeza visible	<b>Figura simbólica.</b> Está obligada a cumplir con una serie de deberes rutinarios de naturaleza legal o social
	5. Líder	<b>Dirige y motiva a los empleados</b> (subordinados). Crea equipos.
	6. Enlace	Mantiene una <b>red de contactos</b>
Decisional	7. Emprendedor	<b>Busca oportunidades.</b> Inicia proyectos de mejora y delega en otros la responsabilidad de realizarlos
	8. Gestor de problemas	<b>Resuelve conflictos.</b> Toma medidas correctivas cuando la organización se encuentra ante anomalías imprevistas de importancia
	9. Asignador de recursos	<b>Decide quien recibe recursos.</b> Programa los presupuestos y fija prioridades
	10. Negociador	Representa a la organización en toda <b>negociación</b> importante

# Perfil del nuevo directivo



# ¿Es lo mismo liderazgo que autoridad?

El gestor se ocupa de hacer respetar la autoridad formal inherente a su posición...

... Sin embargo, un líder surge del grupo.

**“Los buenos gestores no son necesariamente verdaderos líderes, aunque idealmente debería de serlo”**

**“La mayor parte de las organizaciones están sobre-administradas y sub-lideradas”.**

*Warren Bennis*

# Estilos directivos



*“No hay un único estilo de dirección óptimo. No hay estilos directivos buenos o malos, salvo los extremos de uno u otro. Es la situación particular de cada caso el que determina el estilo ideal (directivo, consultivo o participativo).*

*Los dirigentes que han triunfado en la actividad empresarial han sido aquellos que han sabido adaptar sus comportamientos a las circunstancias de la situación propia y particular de cada caso”.*

\* <https://www.bing.com/videos/search?q=urcola+teller%C3%ADa%2c+juan+luis+video&qpv=urcola+teller%C3%ADa%2c+juan+luis+video&view=detail&mid=1C5C6576C59ABA7ABB871C5C6576C59ABA7ABB87&FORM=VRDGAR>



**Estilo autocrático.** Es aquel que se caracteriza por sus formas impositivas y cuasi dictatoriales. Los jefes infunden temor y en ocasiones terror. En muchos casos son personas débiles, acomplejadas, que utilizan el poder para llenar sus inseguridades y carencias profesionales. Es un extremo patológico del estilo directivo.

**Estilo directivo.** Es aquel en el que el jefe señala las tareas a realizar, se manifiesta riguroso con los objetivos, está encima de toda actuación profesional, es controlador nato, impone sus ideas y criterios haciendo muestras frecuentes de poder. Su estilo de comunicación dominante es en un único sentido, de arriba abajo.

**Estilo consultivo.** Es aquel en el que el jefe, manteniendo su posición directiva en todas sus manifestaciones, consulta de forma periódica a sus colaboradores antes de tomar una decisión.

**Estilo participativo.** Es aquel tipo de jefe que comparte el poder entre los miembros de la organización, dado que da mayor importancia al grupo y a la toma de decisiones de forma compartida. Una vez fijado los objetivos deja hacer, supervisa por resultados, suministra información, escucha, es sociable, accesible y halla muy centrado en las personas en quienes confía. Su estilo de comunicación dominante es bidireccional.

**Estilo desertor o abdicador.** Es aquel jefe que hace dejación de sus funciones y responsabilidades de jefe. Da tanta participación y delega tanto que “deserta”. No se entera de nada. Es un jefe débil en el cumplimiento de las normas y de la disciplina, tiene miedo a mandar y a corregir. El desertor es un extremo patológico del estilo participativo.

## 4. La planificación estratégica

¿Qué hace la empresa ante la competencia?

▪ La estrategia es el **plan** ideado para **tener éxito en la rivalidad competitiva**.

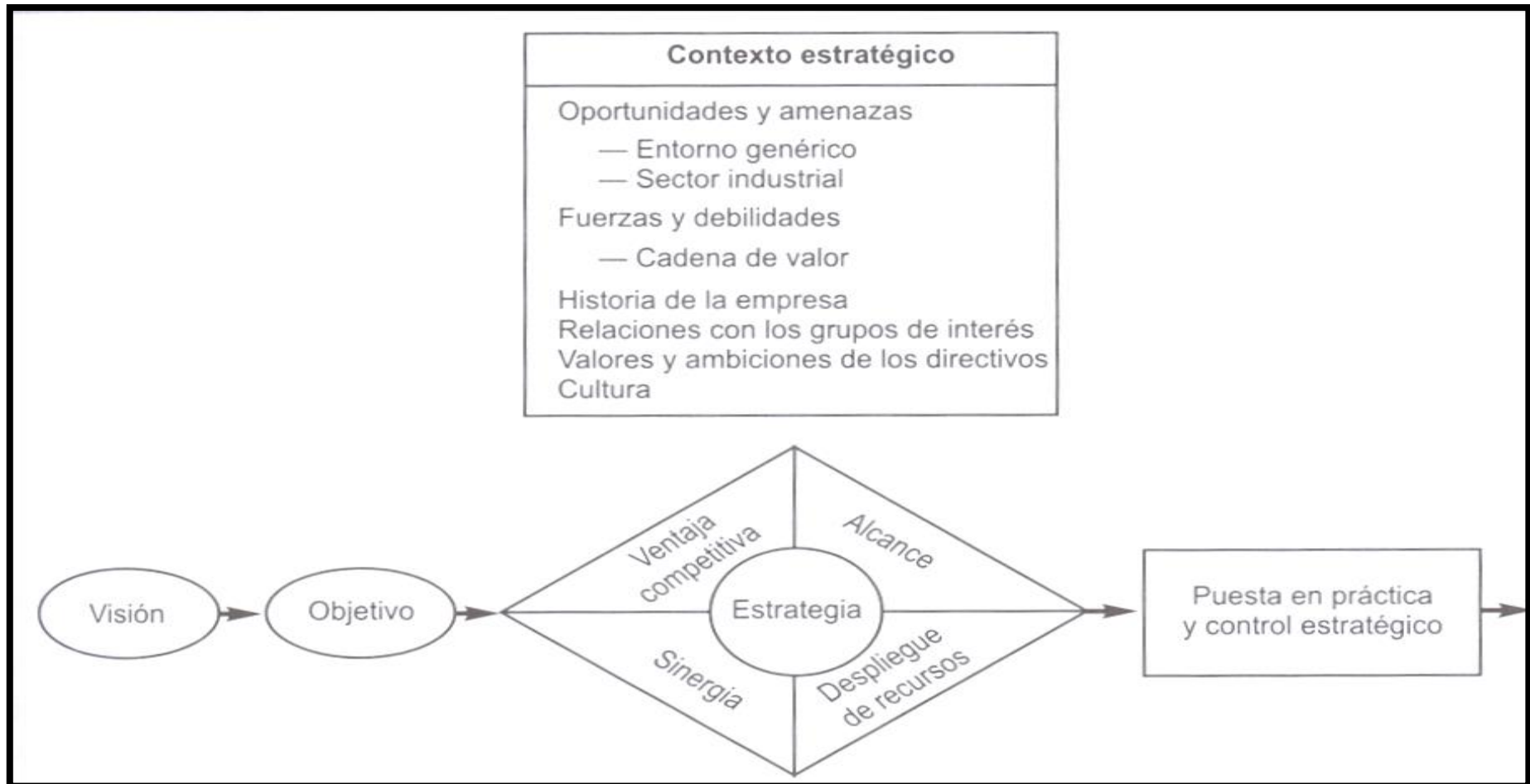
▪ **Características de las estrategias de éxito:**

1. **Hacer algo distinto o en un modo distinto.**
2. **Profundo conocimiento del entorno competitivo.**
3. **Valoración objetiva de los recursos propios.**
4. **Objetivos sencillos, coherentes y a L/P.**
5. **Implantación eficaz.**

## 4. La planificación estratégica

### Proceso de planificación estratégica

Es el **procedimiento** que sigue la empresa para dotarse de una estrategia y ponerla en práctica y así lograr los objetivos fijados.



## 4. La planificación estratégica

### Análisis externo: estudio del entorno

- Por **entorno** se entiende el conjunto de todos los **factores** relevantes que se encuentran **fuera de los límites de la organización**.
- Se distinguen dos niveles de entorno:
  - **Entorno general o macroambiental:** incluye los factores externos que afectan **a todas las organizaciones** o a la mayoría de ellas.
    - **Esquema PESTEL**
  - **Entorno específico o competitivo:** incluye los factores que afectan **a una industria** o sector industrial (grupo de empresas que fabrican productos que satisfacen necesidades básicas del consumidor similares).
    - **Modelo de las 5 fuerzas competitivas (PORTER)**

## 4. La planificación estratégica

- Esquema PESTEL: Estudio del **entorno general** o macroambiental

### **Políticos**

1. Estabilidad gubernamental
2. Política de impuestos
3. Regulación del comercio exterior
4. Políticas de bienestar social

### **Socioculturales**

1. Demografía
2. Distribución de la renta
3. Movilidad social
4. Estilos de vida
5. Actitudes hacia el trabajo y el ocio
6. Consumismo
7. Nivel educativo

### **Medioambientales**

1. Políticas medioambientales
2. Reciclaje y reutilización
3. Consumo de energía

### **Económicos**

1. Ciclos económicos
2. Crecimiento de la economía (PIB)
3. Tipos de interés
4. Oferta monetaria
5. Inflación
6. Desempleo
7. Renta *per cápita*

### **Tecnológicos**

1. Gasto público en investigación tecnológica
2. Esfuerzo tecnológico público y privado
3. Nuevos descubrimientos y desarrollos
4. Velocidad de la transferencia tecnológica
5. Tasas de obsolescencia

### **Legales**

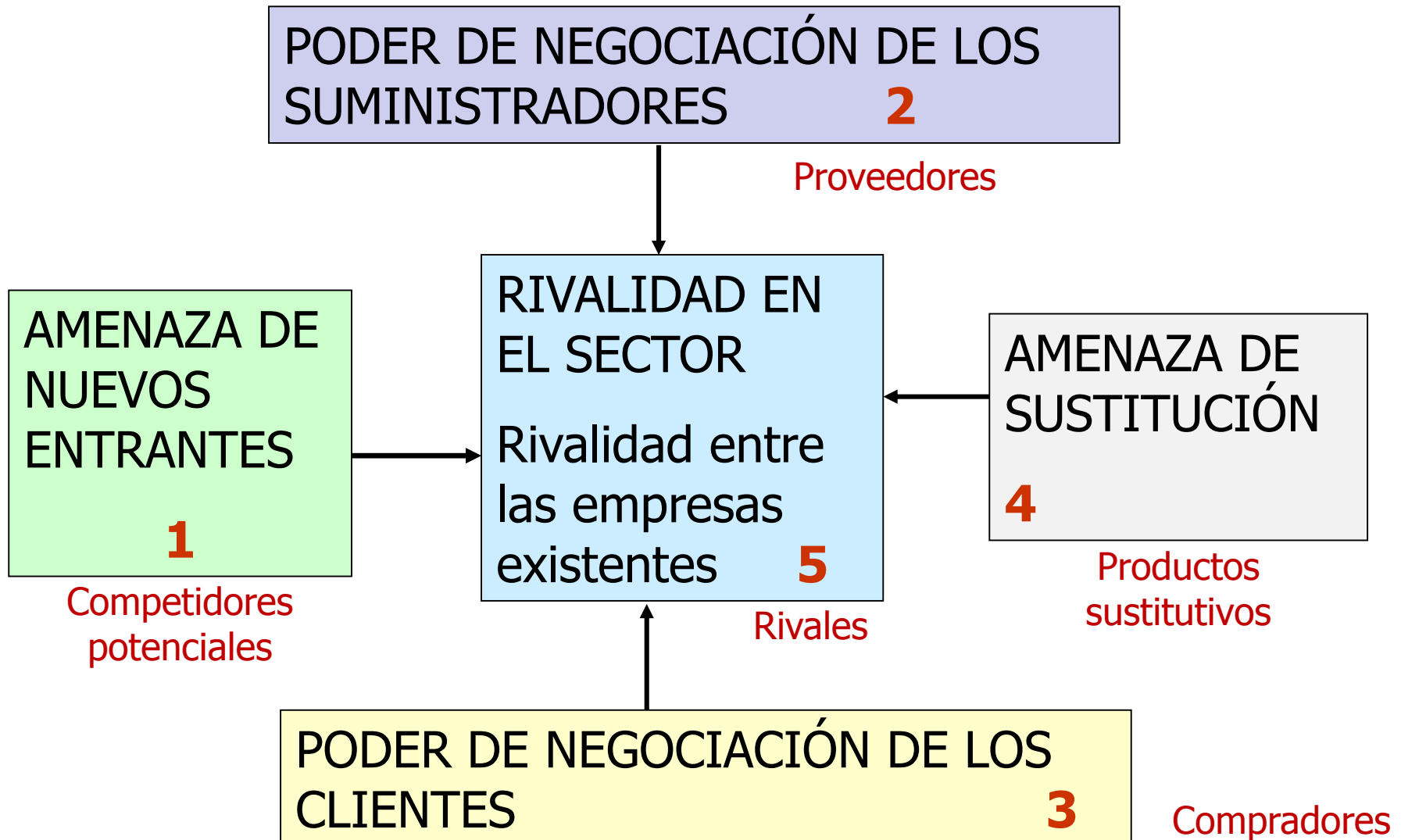
1. Regulación de la defensa de la competencia
2. Legislación laboral
3. Salud y seguridad
4. Seguridad de los productos

## 4. La planificación estratégica

- Modelo 5 fuerzas (PORTER): Estudio del **entorno específico** o competitivo.
- El **modelo de Porter** (1982) es la herramienta más utilizada para entender las fuerzas externas que la empresa debe tener en cuenta para formular su estrategia competitiva.
- Núcleo competitivo o cinco fuerzas competitivas
  - Posibilidad de entrada de nuevas empresas
  - Poder negociador de los proveedores
  - Poder negociador de los clientes
  - Existencia de productos sustitutivos
  - Grado de rivalidad en el sector
- El modelo explica el atractivo estructural de cualquier industria en función de la intensidad con que actúan las 5 fuerzas. Si las fuerzas ejercen:
  - Poca presión sobre empresas del sector → Sector atractivo y con potencial de rentabilidad alto.
  - Gran presión sobre empresas del sector → Sector poco atractivo y con potencial de rentabilidad pequeño.

## 4. La planificación estratégica

- Modelo 5 fuerzas (PORTER): Estudio del **entorno específico** o competitivo.



## Proveedores

- Tamaño y concentración de los proveedores
- Posibilidad de integración de los proveedores **2**

## Competidores potenciales

- Economías de escala
- Necesidad de capital
- Barreras administrativas y legales
- Represalias de las establecidas
- Diferenciación **1**

## Rivales

- 5**
- Concentración
- Diferenciación producto
- Exceso de capacidad y barreras de salida

## Productos sustitutivos

- 4**
- Propensión de los compradores a la sustitución.
- Relación precio/prestación de los sustitutos.

- Tamaño y concentración de los compradores
- Posibilidad de integración de los compradores **3**

## Compradores



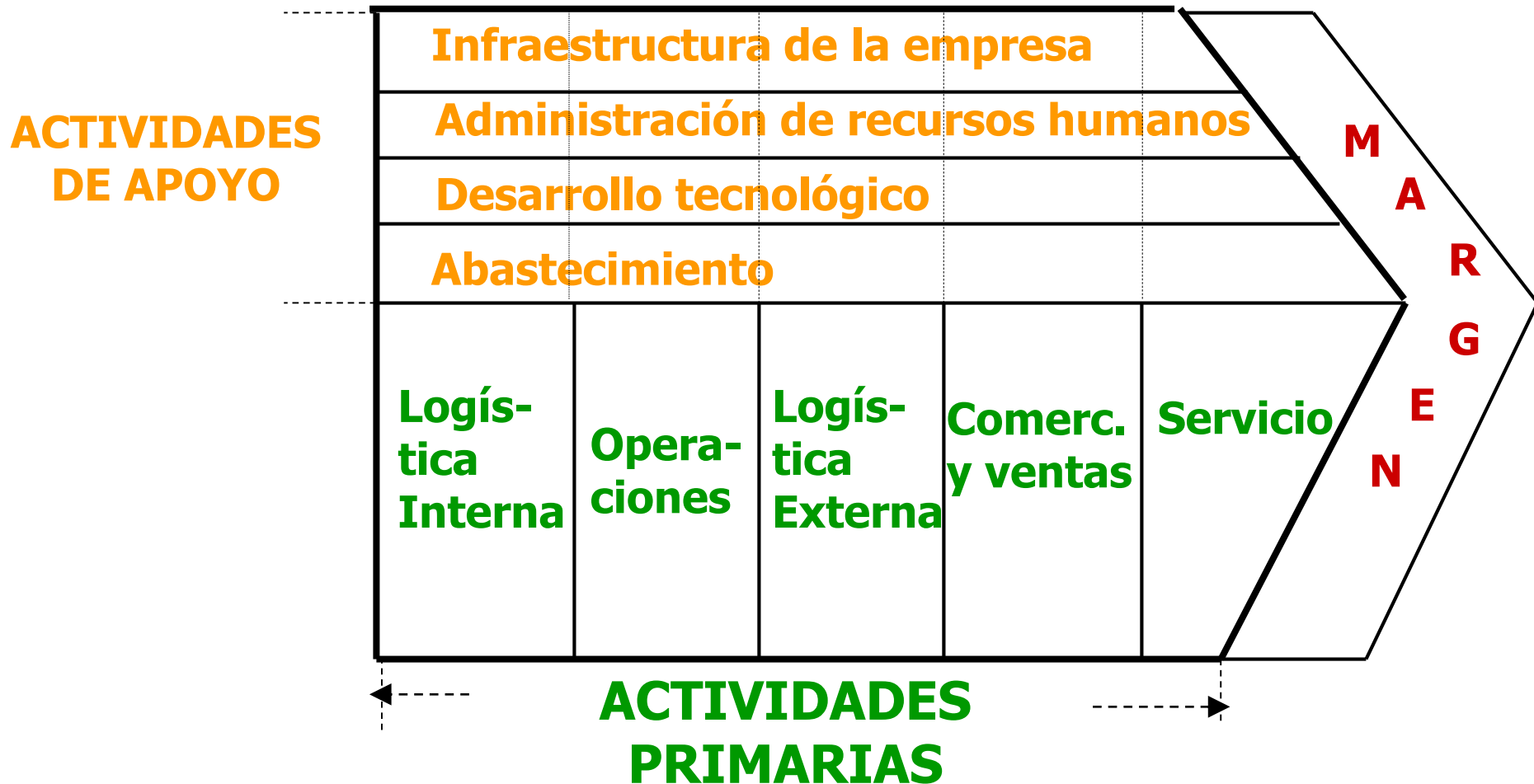
## 4. La planificación estratégica

### La empresa como cadena de valor

- El análisis de la cadena de valor contempla a la **empresa como un conjunto de actividades creadoras de valor**, actividades desempeñadas para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar sus productos.
- Al realizar todas estas actividades **se consumen recursos** (materiales, horas de trabajo, información, horas de máquinas, ...) lo cual genera el **coste total** de la empresa.
- Al realizar las actividades **se genera valor** (cantidad monetaria que los compradores están dispuestos a pagar por los productos de la empresa). El valor se mide por las **ventas totales** de la empresa.
- El **crear un valor** para los compradores **que exceda del coste de hacerlo** es la meta de cualquier estrategia empresarial. Obtener un **beneficio**.

## 4. La planificación estratégica

### Cadena de valor



# Actividades primarias

- **Logística interna**

Abarca las actividades relacionadas con la recepción de **materiales** y la distribución y el flujo interno de materiales y la gestión de existencias.

- **Operaciones**

Incluye todo lo relativo a la **transformación** de materiales en el producto final.

- **Logística externa**

Se asocia con el almacenamiento y distribución del **producto** al consumidor final.

- **Marketing y ventas**

Precio del producto, Publicidad y la Promoción.

- **Servicio**

Proporciona satisfacción a los clientes una vez producida la venta, manteniendo o elevando el valor del producto.

# Actividades de apoyo

- **Infraestructura de la empresa**

Gestión general, contabilidad, planificación estratégica, sistemas de información a la dirección y asuntos legales.

- **Administración de recursos humanos**

Búsqueda, selección, formación y compensación de los trabajadores.

- **Desarrollo tecnológico**

Se refiere al diseño y puesta a punto de nuevos productos y procesos, así como a la mejora de los actuales.

- **Abastecimiento**

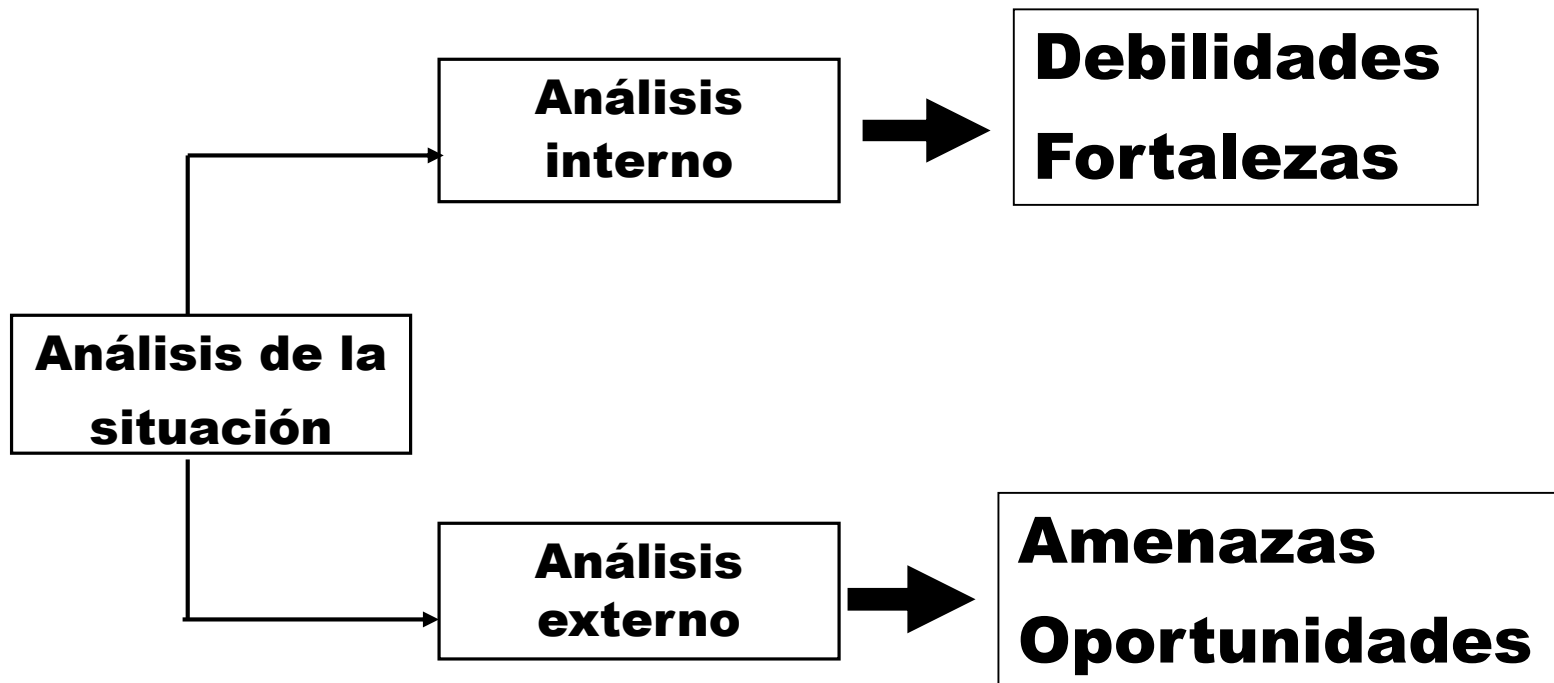
Es más que la compra de los inputs de producción, ya que engloba todo tipo de compras que realiza la empresa (papel, ordenadores,...).

## 4. La planificación estratégica

### ■ El análisis **DAFO**

(**D**ebilidades, **A**menazas, **F**ortalezas y **O**portunidades)

- El análisis DAFO es un método sencillo y eficaz para decidir sobre el futuro.
- Pese a su simplicidad está considerado como el 'abc' de cualquier estrategia empresarial.



## 4. La planificación estratégica

(-)

### Análisis DAFO

(+)

#### Debilidades:

**factores internos** propios de la empresa que **perjudican** el cumplimiento de sus objetivos

#### Fortalezas:

**factores internos** propios de la empresa que **favorecen** el cumplimiento de sus objetivos

#### Amenazas:

**factores externos** a la empresa que **perjudican** o el cumplimiento de los objetivos propuestos

#### Oportunidades:

**factores externos** a la empresa que **favorecen** el cumplimiento de los objetivos propuestos

## 4. La planificación estratégica

Visión: es el qué

- Es la **imagen mental de un estado futuro posible y deseable de la organización**.
- **Generada por el líder** o la interacción de directivos de diferentes niveles.
- Como idea ha de ser convincente y **compartida** para lograr el compromiso (no el acatamiento) del personal de la organización.
- **Dos componentes:**
  - El **propósito**: **valores y creencias organizativas** permanentes que contribuyen a configurar y moldear el carácter de la empresa.
  - La **misión** proporciona descripciones generales de **los productos** que la empresa quiere fabricar y **los mercados** que pretende atender, mediante el despliegue de **recursos** que posee o que están a su alcance.

# Ejemplos de Misión

## Declaraciones de Misión

Organizar la información del mundo y  
hacerla universalmente accesible y útil

Refrescar el mundo, inspirar momentos de  
optimismo y felicidad; crear valor y marcar  
la diferencia

## Empresa a la que corresponden





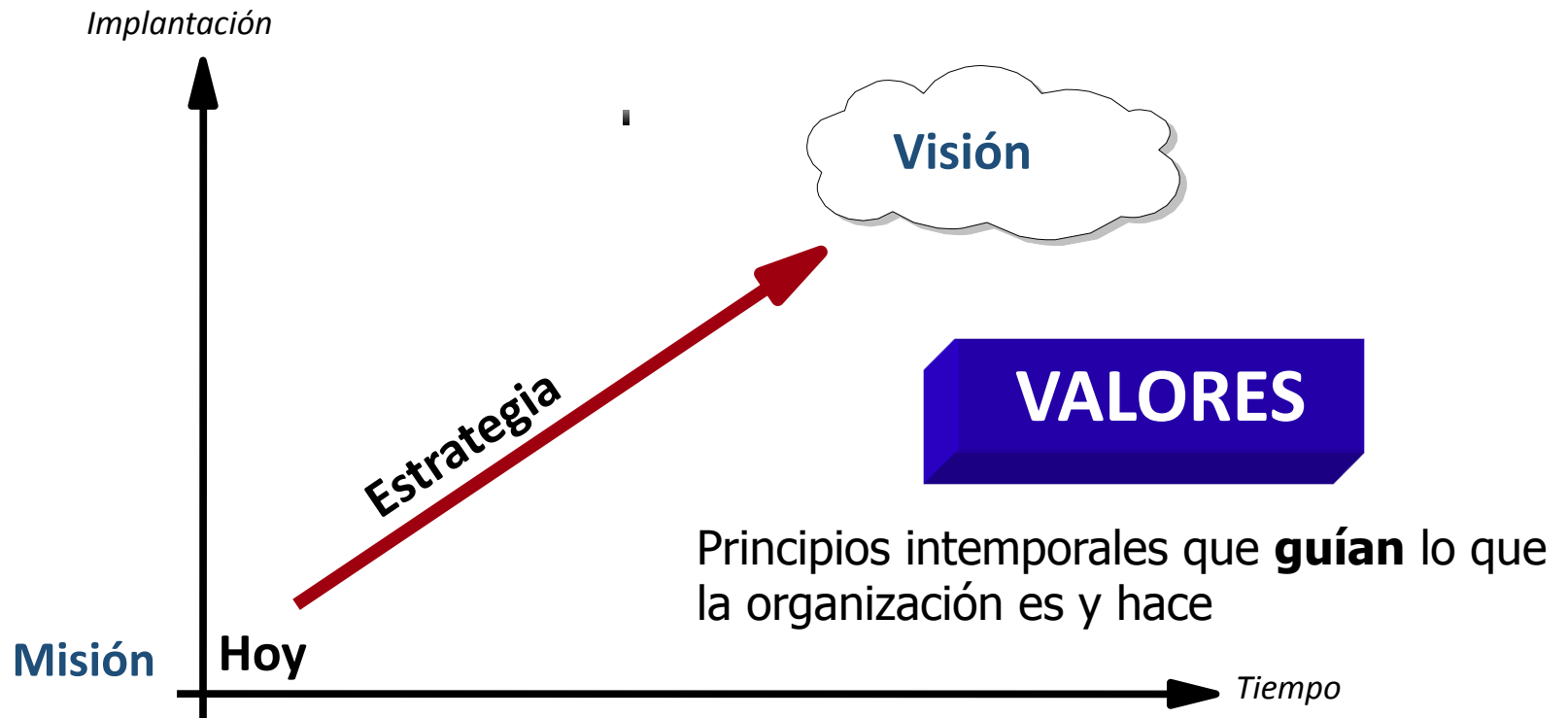
## 4. Misión, visión, valores y objetivos generales

### LA MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA DE NAVARRA

La Misión de la Universidad Pública de Navarra es contribuir al progreso de la sociedad mediante la creación y transmisión de conocimiento y la promoción de la cultura, consiguiendo la formación integral de las personas.

### LA MISIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE NAVARRA

Tiene como misión **buscar y transmitir la verdad**, contribuir a la **formación** académica, cultural y personal de sus **estudiantes**; promover la **investigación científica y la actividad asistencial**; ofrecer adecuadas posibilidades de **desarrollo a sus profesores y empleados**; y realizar una amplia labor de **extensión cultural y promoción social**, con una clara finalidad de servicio.



## 4. La planificación estratégica

### Objetivos:

- Derivados de la misión de la empresa.
- **Especifican** lo que la empresa quiere alcanzar en el **M/P**.

### Metas:

- Son los **objetivos medidos cuantitativamente**, que sirven de **guía para la acción**, así como para **evaluar el desempeño**.
- Formada por 4 elementos:
  - La **variable** que se escoge como unidad de medida.
  - La **escala** con la que se medirá la variable.
  - El **nivel** que se pretende alcanzar en la escala.
  - El **tiempo** necesario para conseguirlo.
- Deben ser **fácil de medir, objetivas y claras**.

## 4. La planificación estratégica

### Ventaja competitiva

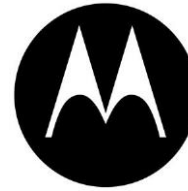
- Es la **posición** en que una empresa **crea valor para sus clientes en mayor medida que sus rivales**, a la par que se adapta a las fuerzas del entorno o las modifica para que jueguen a su favor.
- Se puede obtener ventaja competitiva si:
  - Se tienen **costes de producción menores** que los competidores → **Ventaja en costes.**
  - o
  - Se **diferencia el producto**, lo que permite cobrar un precio mayor que los rivales → **Ventaja en diferenciación.**

La ventaja competitiva se vuelve **sostenible** cuando los rivales no pueden imitar o sustituir los recursos que la empresa despliega.



## Ventaja en Diferenciación

Ofrecer un producto único con un valor para el cliente mayor que el coste de obtenerlo.



## Ventaja en Costes

Ofrecer un producto similar al de la competencia con un coste más bajo.

### Recursos y capacidades requeridos:

- Habilidades comerciales. Marcas.
  - Destrezas en diseño y creatividad.
  - Organización orientada a la innovación.
- Acceso al capital.
  - Destrezas en ingeniería de diseño y de proceso.
  - Organización bien estructurada con sistemas de control rigurosos.