
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Mg. Anelí Mostacero Díaz

Producción y Operaciones

Consiste en todas aquellas actividades que ***transforman los insumos en bienes y servicios***. Se encarga de las entradas, las transformaciones y las salidas que varían en cada industria y mercado.

Comprende cinco funciones o áreas de decisión:

1. *Proceso*
2. *Capacidad*
3. *Inventario*
4. *Fuerza laboral*
5. *Calidad*



Investigación y Desarrollo

Las organizaciones invierten en I&D porque creen que dicha inversión las

- llevará a crear un producto o servicio superiores, lo que les dará **ventajas competitivas**. Los gastos en este rubro tienen como finalidad desarrollar nuevos productos antes que la competencia, mejorar la calidad del producto o mejorar los procesos de fabricación para reducir los costos.



Sistemas de Información

Miles de millones de bits de información están ahora “en la nube”. La información aglutina todas las funciones del negocio y constituye la base sobre la que la gerencia ***toma sus decisiones***. Es la piedra angular de todas las organizaciones. La información es el factor que determina una ***ventaja o desventaja gerencial competitiva***.



Ventaja competitiva

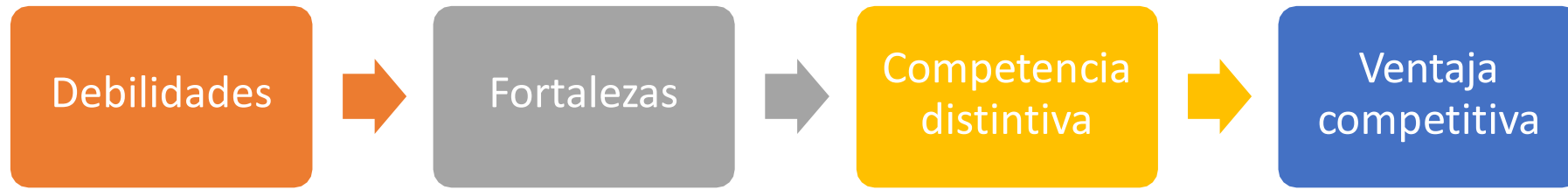
Cualquier actividad que una empresa haga especialmente bien en comparación con sus rivales, o cualquier recurso que la empresa posea y que sus rivales deseen.

La administración estratégica consiste en alcanzar y conservar una ***ventaja competitiva***.



- ✓ *Hacer las cosas mejor que los demás.*
- ✓ *Hacerla de manera distinta.*

Proceso para lograr una ventaja competitiva en una empresa



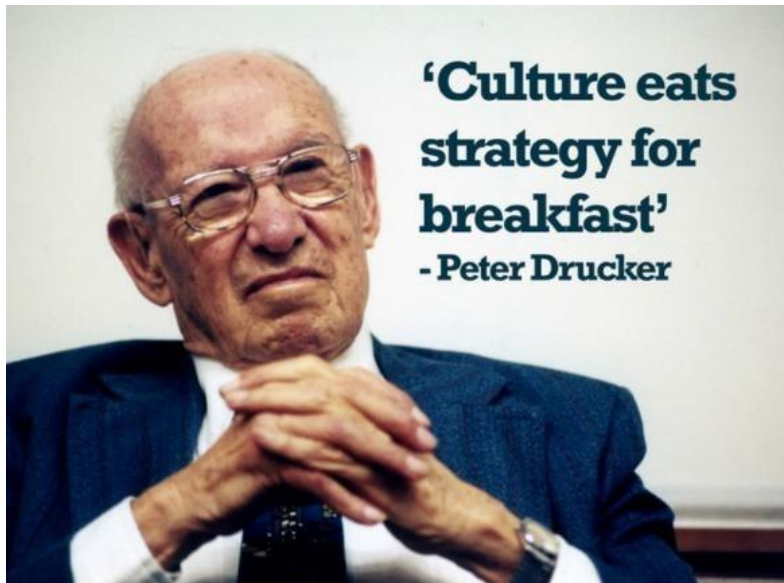
Fortalezas de una empresa que la competencia no puede igualar o imitar fácilmente

Integración de estrategia y cultura

Cultura Organizacional

Conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de la Organización.

(Schein, 1991) citado por (Ritter, 2008)



Toda empresa tiene una cultura organizacional única que impacta sus actividades de planeación estratégica.

Integración de estrategia y cultura

La **cultura** constituye la única forma en que la organización hace negocios. Es la dimensión humana que crea solidaridad y significado, e inspira el compromiso y la productividad dentro de una organización cuando se realizan cambios estratégicos.



Análisis de la Cadena de Valor (ACV)

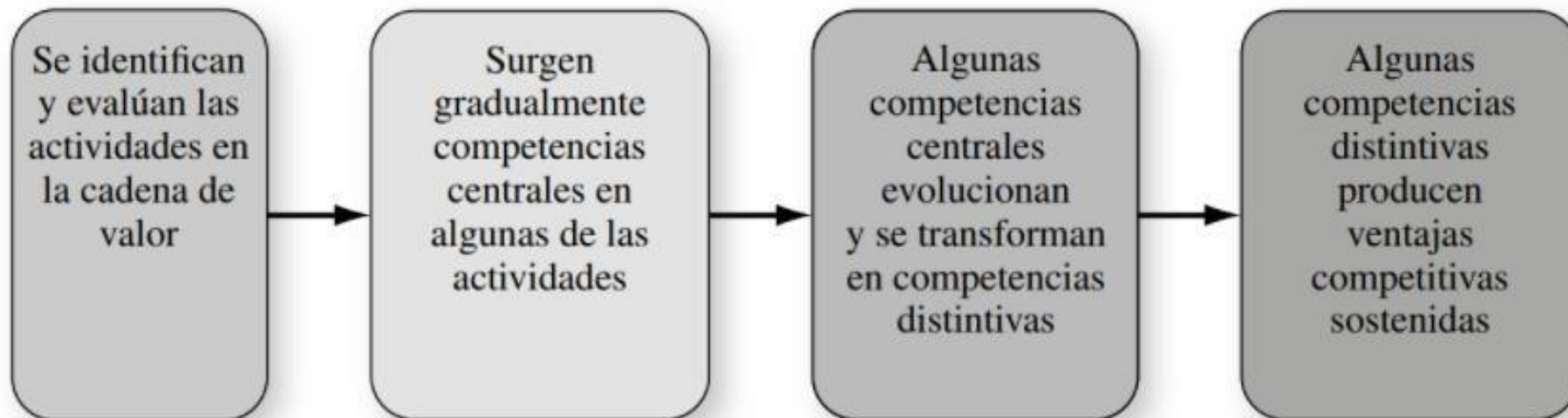
La mejor forma de describir el negocio de una empresa es como una **cadena de valor**, en la cual los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades emprendidas para desarrollar y comercializar un producto o servicio producen valor. (Porter).



Análisis de la Cadena de Valor (ACV)

El ACV tiene como finalidad identificar las ventajas o desventajas de bajo costo en la cadena de valor, desde la materia prima hasta las actividades de servicio al cliente.

Transformación de las actividades en la cadena de valor a ventajas competitivas



Benchmarking

Herramienta analítica empleada para determinar si las actividades de la **cadena de valor** de una empresa son **competitivas** en **comparación** con las de sus rivales y así favorecer su éxito en el mercado.

El benchmarking permite a una empresa aplicar medidas para **mejorar su competitividad**, tras identificar (y mejorar) las actividades de la cadena de valor en las cuales las empresas rivales tienen ventajas comparativas en costo, servicio, reputación u operación.

BENCHMARKING

*El arte de
compararse con
los mejores*



Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Es una síntesis dentro del proceso de Auditoría Interna. Sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
1. La rotación de inventarios aumentó de 5.8 a 6.7.	0.05	3	0.15
2. La compra promedio por cliente aumentó de \$97 a \$128.	0.07	4	0.28
3. La motivación de los empleados es excelente.	0.10	3	0.30
4. Las promociones en la tienda generaron un aumento de 20% en las ventas.	0.05	3	0.15
5. Los gastos en publicidad en periódicos aumentó 10%.	0.02	3	0.06
6. Los ingresos del segmento de servicio/reparación de la tienda aumentaron 16%.	0.15	3	0.45
7. El personal de soporte técnico en la tienda cuenta con un título universitario.	0.05	4	0.20
8. La razón entre deuda y total de activos disminuyó a 34%.	0.03	3	0.09
9. Los ingresos por empleado aumentaron 19%.	0.02	3	0.06
Debilidades			
1. Los ingresos del segmento de software de la tienda disminuyeron 12%.	0.10	2	0.20
2. La ubicación de la tienda se vio afectada negativamente por la nueva autopista 34.	0.15	2	0.30
3. La alfombra y la pintura de la tienda necesitan renovarse.	0.02	1	0.02
4. El baño de la tienda necesita una remodelación.	0.02	1	0.02
5. Los ingresos de compañías disminuyeron 8%.	0.04	1	0.04
6. La tienda no cuenta con página web.	0.05	2	0.10
7. El tiempo de entrega de los proveedores aumentó a 2.4 días.	0.03	1	0.03
8. A menudo los clientes tienen que esperar para pagar en las cajas	0.05	1	0.05
Total	1.00		2.50

5. Estrategias en acción

En la actualidad cientos de empresas han adoptado plenamente la planificación estratégica en su búsqueda por obtener mayores ingresos y utilidades.

A menudo se hacen *planes de corto plazo* sin referirlos a los de largo plazo; éste es, evidentemente, un grave error. La importancia de integrar a los dos tipos no puede exagerarse, pero no debe hacerse un plan de corto plazo a menos que contribuya al logro relevante de un plan a largo plazo.



Objetivos

Un objetivo es básicamente un estado o resultado deseado por el individuo, grupo o empresa.

¿Qué es lo que quieres lograr?

El planeamiento estratégico ayuda a que las personas, grupos o empresas expresen lo que quieren en la forma de objetivos y valores, estados de ser o sensaciones e inmediatamente después diseñen sus planes de acción o lineamientos para empezar a trabajar en ellos.



Objetivos a largo plazo

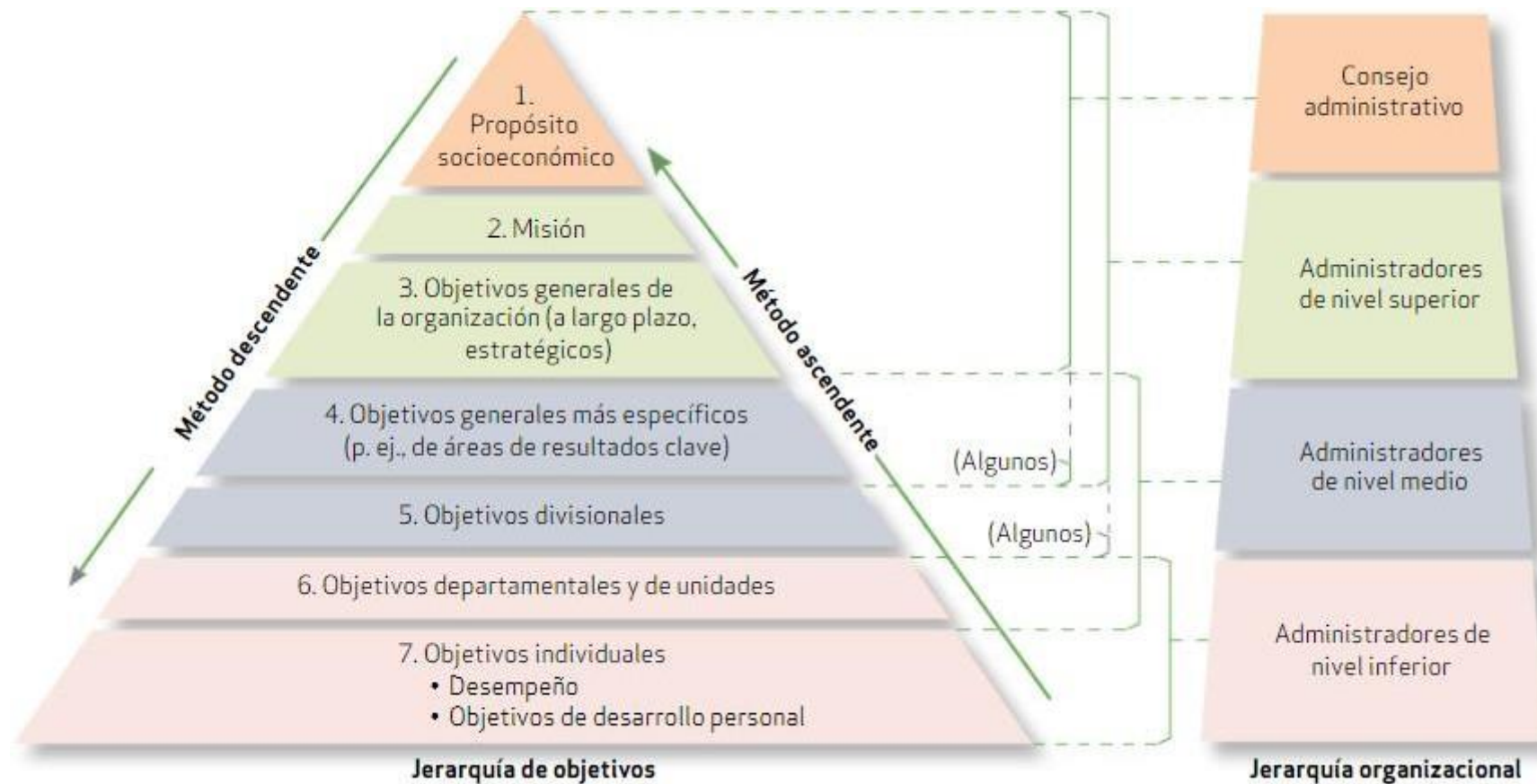
Representan los resultados que se esperan obtener al implementar ciertas estrategias.

Las estrategias son las **acciones** que se emprenden para lograr objetivos a largo plazo. El marco temporal para implementar estrategias y lograr objetivos debe ser congruente, y abarcar un periodo de dos a cinco años.

Nivel organizacional	Base para la bonificación anual o remuneración meritatoria
Corporativo	75% basada en objetivos a largo plazo
	25% basada en objetivos anuales
Divisional	50% basada en objetivos a largo plazo
	50% basada en objetivos anuales
Funcional	25% basada en objetivos a largo plazo
	75% basada en objetivos anuales

*Mediciones del desempeño
según el nivel organizacional*

Relación entre Objetivos y jerarquía organizacional



Áreas de resultados clave: Posición en el mercado, innovación, productividad, recursos físicos y financieros, rentabilidad, desempeño y desarrollo del gerente, desempeño y actitud del trabajador, y responsabilidad pública, servicio y calidad (Drucker)

Siete reglas de oro para los objetivos

1. Debe ser expresado en positivo.
2. Tiene que ser específico.
3. Decide cómo obtendrás la prueba y el feedback del logro de tu objetivo.
4. Organiza tus recursos.
5. Sé proactivo.
6. Presta atención a la ecología.
7. Prepara un plan de acción.



Establecer objetivos

Define la dirección y refuerza el sentido de la empresa.

El establecimiento de objetivos claros proporciona a los gerentes y colaboradores la capacidad de autorregularse, contribuyendo a su motivación y reforzando su persistencia y su aprendizaje.



Establecer objetivos

Objetivos no verificables	Objetivos verificables
1. Obtener utilidades.	1. Lograr un rendimiento sobre la inversión de 12% al final del año fiscal en curso.
2. Mejorar las comunicaciones.	2. Publicar un boletín mensual de dos páginas a partir del 1 de julio de 2017, que involucre no más de 40 horas de trabajo en su preparación (después de la primera edición).
3. Mejorar la productividad del departamento de producción.	3. Aumentar la producción en 5% para el 31 de diciembre de 2017, sin costos adicionales y con el nivel de calidad actual.
4. Desarrollar mejores gerentes.	4. Diseñar y realizar un programa interno de 40 horas sobre <i>los fundamentos de la administración</i> , a completarse para el 1 de octubre de 2017 y que requiera no más de 200 horas de trabajo del personal de desarrollo gerencial y con al menos 90% de los 100 gerentes que aprueben el examen (especificado).
5. Instalar un sistema de cómputo.	5. Instalar un sistema de control computarizado en el departamento de producción para el 31 de diciembre de 2017, sin rebasar 500 horas de trabajo de análisis de sistemas y en operación, con no más de 10% de tiempo inactivo durante los primeros tres meses, o bien 2% más adelante.

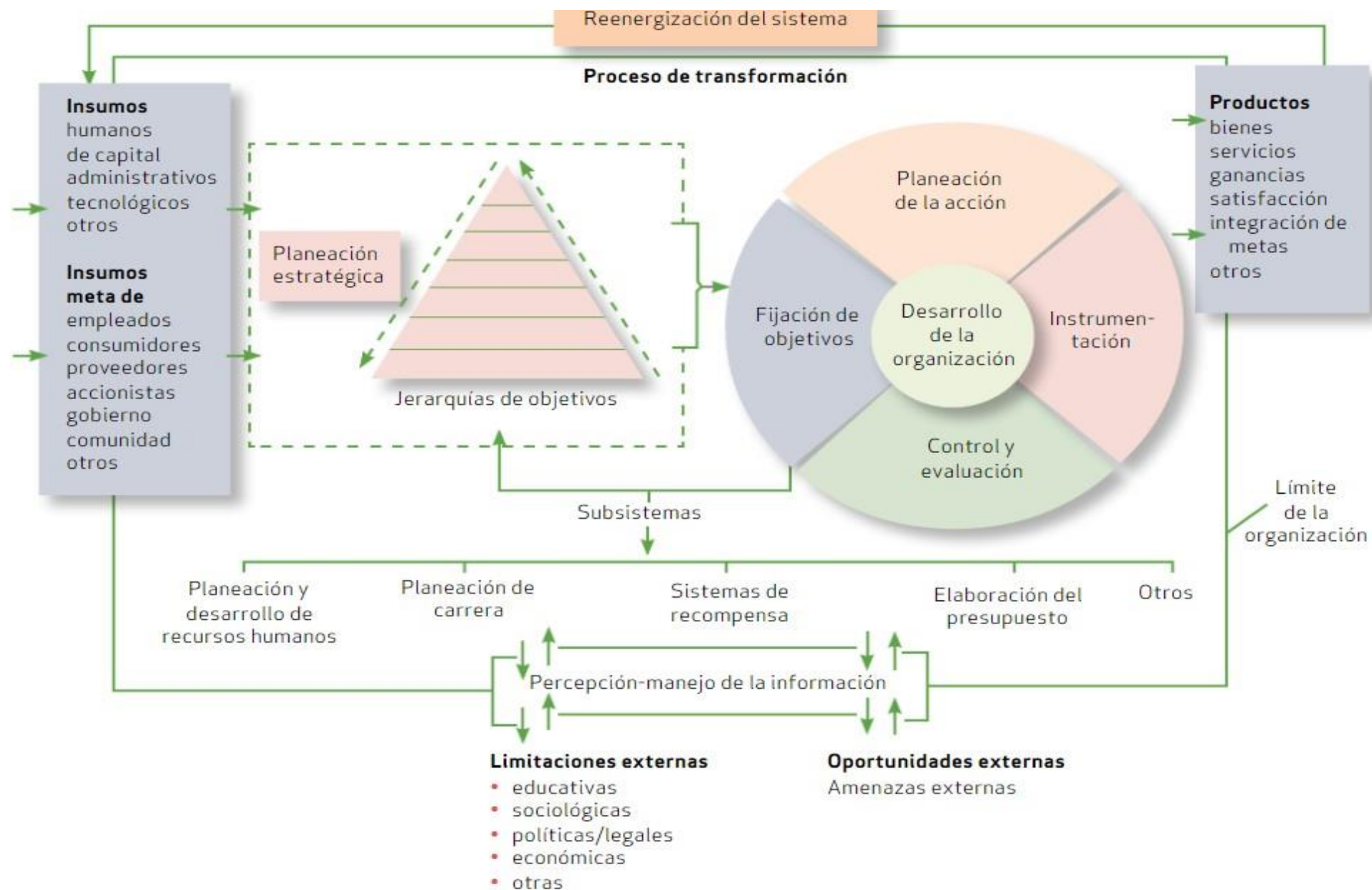
Administración por objetivos (APO)

Amplio sistema administrativo que integra muchas actividades gerenciales clave de manera sistemática y está conscientemente dirigido hacia el logro eficaz y eficiente, de objetivos organizacionales e individuales.

Elementos de la APO



Enfoque sistémico de la APO



Beneficios de contar con objetivos claros

- ✓ *Constituyen la base para una toma de decisiones congruentes.*
- ✓ *Dan dirección al poner de manifiesto las expectativas.*
- ✓ *Permiten la sinergia.*
- ✓ *Contribuyen a la evaluación.*
- ✓ *Establecen prioridades.*
- ✓ *Reducen la incertidumbre.*
- ✓ *Minimizan los conflictos.*
- ✓ *Estimulan el esfuerzo.*
- ✓ *Ayudan a asignar recursos.*
- ✓ *Apoyan a diseñar tareas.*



Objetivos financieros

Aumento de:

- ✓ *Ingresos.*
- ✓ *Utilidades.*
- ✓ *Dividendos*
- ✓ *Márgenes de utilidad.*
- ✓ *Rendimientos sobre la inversión.*
- ✓ *Utilidades por acción.*
- ✓ *Precio por acción*
- ✓ *Flujo de efectivo, etc.*

Objetivos estratégicos

- ✓ *Mayor participación de mercado.*
- ✓ *Menor tiempo de entrega que la competencia.*
- ✓ *Mayor rapidez para el lanzamiento de productos al mercado.*
- ✓ *Disminución de costos.*
- ✓ *Mejora de la calidad del producto.*
- ✓ *Aumento de la cobertura geográfica.*
- ✓ *Logro del liderazgo tecnológico.*
- ✓ *Anticipación en materia de mejora o innovación, etc.*

Tipos de estrategias

Estrategia	Definición	Ejemplo
Integración hacia adelante ¹	Apropiarse de los distribuidores o vendedores al menudeo, o incrementar el control sobre ellos.	Amazon inició un servicio de entregas rápidas en algunas ciudades de Estados Unidos.
Integración hacia atrás ¹	Buscar apropiarse de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre los mismos.	Starbucks compró una plantación cafetalera.
Integración horizontal	Buscar apropiarse de los competidores o aumentar el control sobre los mismos.	BB&T adquirió Susquehanna Bancshares.
Penetración de mercado ⁴ <i>Intensivas</i>	Buscar una mayor participación de mercado para los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de marketing.	Under Armour firmó un contrato por 4 años, que asciende a los \$23 millones, con el campeón de tenis Andy Murray.
Desarrollo de mercado ⁵ ³	Introducir los productos o servicios presentes en una nueva área geográfica.	Gap abrió sus primeras cinco tiendas en China.
Desarrollo de producto	Buscar aumentar las ventas a través de la mejora de los productos o servicios presentes, o el desarrollo de nuevos.	Amazon ha empezado a ofrecer su propia línea de pañales y toallitas para bebés.
Diversificación relacionada	Agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los presentes.	Facebook adquirió a la empresa de mensajes de texto WhatsApp por \$19 mil millones.
Diversificación no relacionada	Agregar productos o servicios nuevos no relacionados con los presentes.	Kroger y Whole Foods Market están cocinando sus alimentos y convirtiéndose en restaurantes.
Recorte de gastos <i>Defensivas</i>	Reorganización a través de la reducción de costos y activos, con el propósito de revertir la caída de las ventas y las utilidades.	Staples cerró 250 tiendas y redujo en un 50% el tamaño de otras tiendas.
Desinversión	Venta de una división o de una parte de la organización.	Sears Holdings se separó de su división Land's End, cuyas acciones repartió entre sus accionistas.
Liquidación	Venta de todos los activos de la empresa, en partes, por su valor tangible.	The Trump Taj Mahal en Atlantic City, Nueva Jersey se enfrenta a su liquidación.

Cinco Estrategias genéricas de Michael Porter



Liderazgo en costos.

La estrategia se enfoca en ofrecer al consumidor un producto a un precio bajo y ser el punto de partida entre los competidores.



Diferenciación.

La empresa debe de enfocarse en ofrecer al mercado algo que sea lo más novedoso y llamativo al consumidor, algo que no haya visto, oído, o sentido, algo, que despierte su atención por ser precisamente, diferente.



Enfoque.

Las empresas pueden enfocarse en un solo segmento del mercado, en lugar de tratar de abarcar todo el mercado, para poder concentrar sus esfuerzos en esos consumidores y satisfacerlos en su totalidad.

		ESTRATEGIAS GENERICAS		
		Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque
TAMAÑO DEL MERCADO	Grande	Tipo 1 Tipo 2	Tipo 3	—
	Pequeño	—	Tipo 3	Tipo 4 Tipo 5

Tipo 1: Liderazgo en costos – Bajo costo

Tipo 2: Liderazgo en costos – Mejor valor

Tipo 3: Diferenciación

Tipo 4: Enfoque – Bajo costo

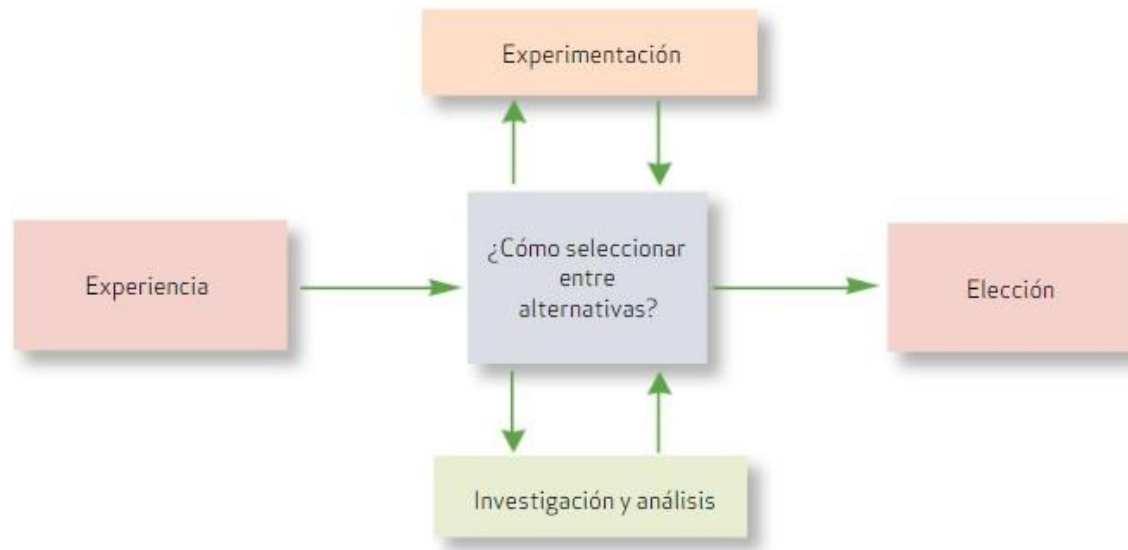
Tipo 5: Enfoque – Mejor valor

6. Análisis y elección de la estrategia

<u>ETAPA 1: ETAPA DE LOS INSUMOS</u>				
Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	Matriz de perfil competitivo (MPC)		Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	
<u>ETAPA 2: ETAPA DE ADECUACIÓN</u>				
Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)	Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	Matriz interna-externa (IE)	Matriz de la estrategia principal
<u>ETAPA 3: ETAPA DE DECISIÓN</u>				
Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE)				

La Toma de decisiones

Es el núcleo de la **planeación**, y se define como la selección de un curso de acción entre varias alternativas. No puede decirse que exista un plan a menos que se haya tomado una decisión: que se hayan comprometido los recursos, la dirección o la reputación; hasta ese momento sólo existen estudios de planeación y análisis.



¿Toma de decisiones en condiciones de certidumbre, incertidumbre y riesgo?



1. “Planear es mirar hacia adelante y controlar es mirar hacia atrás”. Haga sus observaciones.
2. Elija una organización que conozca e identifique su propósito o misión, y si no la tiene la elabora.
3. ¿Hasta qué grado cree que los gerentes que ha conocido en empresas u otras partes tienen una comprensión clara de sus objetivos? Si cree que no es así, sugiera qué podrían hacer éstos para establecer sus objetivos.
4. Algunos evitan definir metas a largo plazo porque creen que es imposible saber lo que ocurrirá. ¿Cree que esto es asumir una postura inteligente?, ¿por qué?
5. ¿Cuáles son sus cinco objetivos personales más importantes?; ¿son a corto o largo plazo?, ¿son verificables?
6. En su organización, ¿qué espera de usted su superior en términos de desempeño?, ¿está señalado por escrito? Si usted escribió su objetivo de trabajo y su jefe puso por escrito lo que espera de usted, ¿los dos documentos son consistentes?
7. ¿Cómo puede aplicarse la APO para un nuevo proyecto empresarial? Dé un ejemplo.
8. ¿Qué compañía tendrá más éxito en los próximos cinco años: Facebook o Google? Explique su punto de vista.

Actividad Para analizar



Un gerente de división escuchó recientemente una conferencia sobre la APO; encendido en ese momento, su ánimo creció al pensar en el tema y finalmente decidió introducir el concepto y ver qué podía obtener en la siguiente reunión con su personal. Hizo un recuento del desarrollo teórico de la técnica, citó las ventajas de su aplicación para la división y pidió a sus subordinados que pensarán si debían adoptarla. No fue tan fácil como todos pensaron. En la siguiente reunión se plantearon varias preguntas: —¿Tiene usted las metas de la división que le asignó el presidente para el año próximo? —quería saber el gerente de finanzas.—No, no las tengo —respondió el gerente de división—. He estado esperando que la oficina del presidente me informe qué se espera, pero parece que no harán nada al respecto.—¿Qué es lo que la división hará entonces? —preguntó el gerente de producción, con la esperanza de que no se indicara acción alguna.—Me propongo listar mis expectativas de la división —dijo el gerente de división—. No son un gran misterio. Espero 30 millones de dólares en ventas; una utilidad sobre las ventas antes de impuestos de 8%; un rendimiento sobre la inversión de 15%; un programa en funcionamiento para el 30 de junio, con características específicas que mencionaré más adelante, para desarrollar a nuestros futuros gerentes; la terminación del trabajo de desarrollo de nuestro modelo XZ para finales del año, y la estabilización de la rotación de personal en 5%.

Los asistentes se quedaron asombrados de que su superior hubiera pensado en estos objetivos verificables y los hubiera establecido con tanta claridad y seguridad. También les sorprendió la sinceridad de querer alcanzarlos. Durante el mes próximo quiero que cada uno de ustedes convierta estos objetivos en metas verificables para sus funciones. Naturalmente serán distintas para finanzas, marketing, producción, ingeniería y administración. Como quiera que las establezcan, espero que se sumen a la realización de las metas de la división.

Preguntas

1. ¿Puede un gerente de división desarrollar metas u objetivos verificables cuando el presidente no se las ha asignado?, de ser así, ¿de qué manera?, ¿qué tipo de información o ayuda cree usted es importante que reciba el gerente de división de las oficinas centrales?
2. ¿Estableció el gerente de división las metas de la mejor manera?, ¿qué habría hecho usted?

Actividad

Caso. Desarrollo de metas verificables



1. Nombre de la empresa y descripción breve (¡es esencial explicar el concepto de negocio con claridad y persuasión!).
2. Oportunidad o problema en el mercado a atender.
3. ¿De qué manera el producto o servicio atiende al problema o la oportunidad?
4. ¿Quiénes son los competidores actuales y potenciales, y cuál es la ventaja competitiva sustentable de la empresa?
5. Descripción del mercado meta en términos de sus atributos demográficos (género, nivel de ingresos, edad, etc.) y su tamaño.
6. Estrategia de marketing para llegar al mercado meta y estimación de la penetración de mercado proyectada para los primeros cinco años.
7. Modelo de negocio y etapas estratégicas.
8. Resumen de los ingresos y utilidades proyectadas con base en la penetración del mercado meta, el crecimiento del tamaño del mercado y los gastos estimados para los primeros cinco años.
9. Descripción del equipo administrativo y su experiencia relevante.
10. Cantidad de dinero que se necesita de los inversionistas y para qué.
11. Estado actual de la empresa (p. ej., etapa de desarrollo del producto, patentes, contratos, ventas actuales, grado de utilidades, capital-deuda adquirida hasta ahora, etcétera).

Actividad

Propuesta de Plan de Negocio



- **Elabora el modelo de estructura departamental de una empresa, considerando los conceptos y técnicas para la creación de una empresa.**

Diseña la planificación, delegación de funciones, integración del personal, dirección y control de una empresa contemplando los fundamentos de la administración de empresas.