

Organización de Empresas

Semana 1

Organizar

- ◆ Organizar: efectuar una serie de actividades para alcanzar un conjunto de objetivos mediante una distribución apropiada de las tareas y del tiempo.

Organización

- ◆ Una organización existe cuando dos o más personas se relacionan entre sí para desempeñar funciones especiales y alcanzar objetivos comunes.
- ◆ Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.

Las organizaciones

- Son entidades sociales con objetivos definidos, por ejemplo: una empresa, una asociación religiosa, un hospital, una universidad.

Tipos de organizaciones

- Organizaciones con fines de lucro (empresas)
- Organizaciones sin fines de lucro
- Organizaciones de gobierno
- Organizaciones no gubernamentales (ONGs)
- Organizaciones religiosas
- Otras.

Las organizaciones como sistemas

Una organización debe ser entendida como un **sistema abierto**, es decir, aquél que debe mantener relaciones constantes con su entorno para sobrevivir.

Las organizaciones como sistemas

- Un **sistema cerrado** no depende de su entorno, no se relaciona con él y es totalmente autónomo pues no recibe ni aporta insumos, energía, información ni materiales.

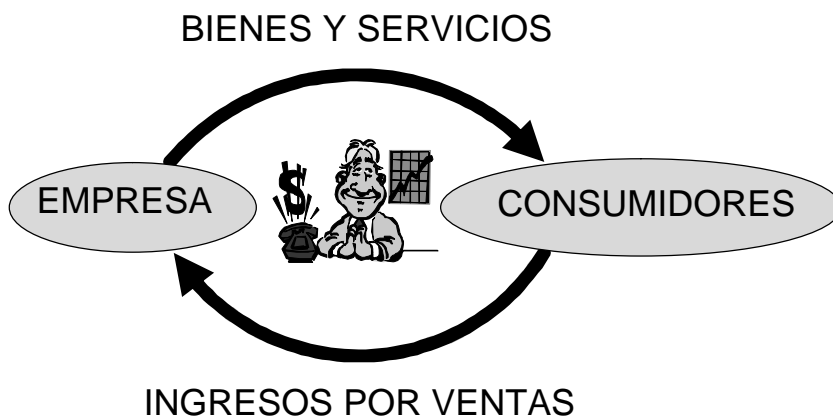
Las organizaciones como sistemas

Un primer paso en el análisis de las organizaciones (empresas, instituciones, gremios, etc.) es reconocer que deben poseer una **estructura** definida, y que en ésta se desarrollan **procesos** para lograr sus objetivos.

La Empresa

- ◆ Unidad de producción creadora de utilidad, cuya actividad principal es detectar necesidades de los consumidores y satisfacerlas mediante la elaboración de bienes y servicios.
- ◆ Las empresas tienen fines lucrativos.

LA EMPRESA Y LA ACTIVIDAD ECONOMICA



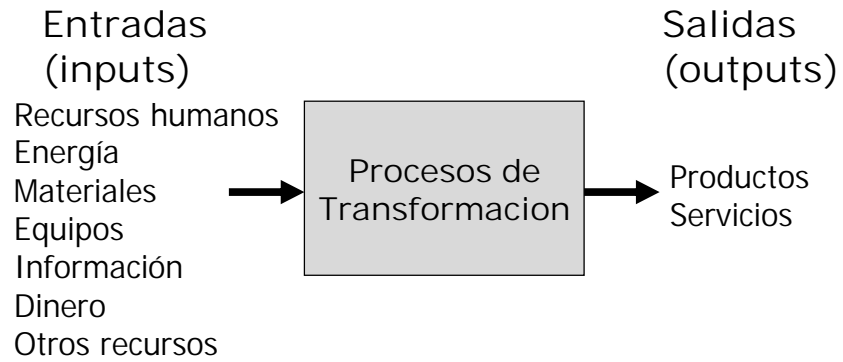
Factores básicos para el funcionamiento de la empresa

- Los materiales.
- Los equipos.
- Los recursos humanos.
- La información y el conocimiento.
- Energía.
- El capital y los recursos financieros

La empresa como sistema abierto

Se concibe a la empresa, como un sistema complejo y abierto, en el que los distintos subsistemas y elementos están interrelacionados y organizados, formando un todo unitario y desarrollando una serie de funciones que pretenden la consecución de los objetivos globales de la firma.

SISTEMA EMPRESA



ADMINISTRACION

- Proceso de planificación, organización, dirección y control de trabajo de los miembros de la organización.

Funciones de un proceso gerencial (Henry Fayol, 1949)

El proceso gerencial consiste en planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Gerentes

Personas dentro de una organización que dirigen el trabajo de otros para cumplir con los objetivos definidos.

Gerentes

Gerentes de alta dirección. Son los que toman las decisiones mayores en la organización y quienes definen las normas y estrategias que afectan a todos los niveles de la empresa.

Gerentes

Gerentes intermedios. Se ubican en todos los niveles de gerencia entre el nivel de supervisión y la alta gerencia.

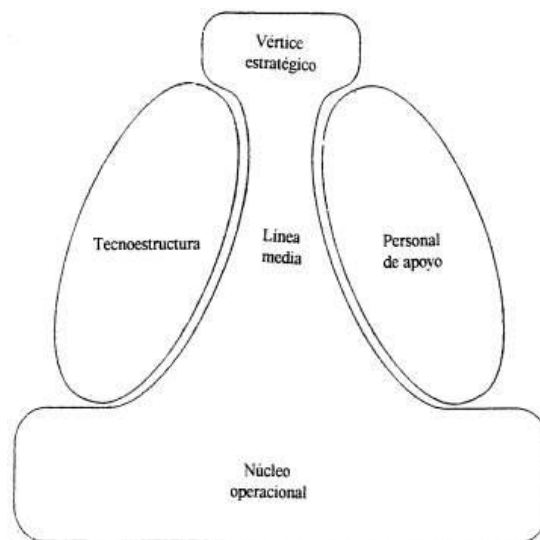
Gerentes de primera línea. Son los normalmente conocidos como supervisores. Tiene a su cargo al personal operativo en forma directa.

Partes de una organización

Henry Mintzberg sostiene que la *división básica* de una organización se formula en base a:

1. Quienes hacen el trabajo
2. Quienes lo supervisan

Partes de una organización



**Enfoque de
Henry
Mintzberg**

1. El Núcleo Operacional

- Está conformado por quienes realizan el trabajo que está relacionado *directamente* con la fabricación del producto o la realización del servicio.

El Núcleo Operacional

- Reciben los insumos de producción.
- Transforman los insumos en salidas.
- Distribuyen las salidas hacia los consumidores.
- Proveen apoyo directo a los insumos, a la transformación y a las salidas.

2. El Vértice Estratégico

Conformado por quienes tienen la responsabilidad de la organización.

El Vértice Estratégico

- Está integrado por el ejecutivo a cargo de la empresa (Presidente, Superintendente, Gerente General, C.E.O., etc.)
- El grupo de la alta gerencia cuyo alcance de mando es general en la organización.

El Vértice Estratégico

- El vértice estratégico se encarga de que la organización cumpla con su misión en forma efectiva
- Sirve a las necesidades de aquellas personas que controlan o tienen el poder de la organización (accionistas, gobierno, etc.).

3. La Línea Media

Es el grupo encargado de unir la cadena de autoridad desde el vértice estratégico hasta el núcleo operacional.

La Línea Media

A medida que la organización es más grande, se necesita más de esta línea media, y se establece como un vínculo funcional entre la alta gerencia y el núcleo operacional.

4. La Tecnoestructura

- Son los analistas, quienes sirven a la organización asesorando el trabajo de otros.
- Diseñan el flujo del trabajo utilizando técnicas de análisis para hacer el trabajo más efectivo, planeando, cambiando o entrenando a la gente para hacerlo, *pero ellos no hacen el trabajo.*

La Tecnoestructura

- Hay analistas que se encargan de la *adaptación*, cambiando la organización de acuerdo a los cambios en el entorno
- Otros se encargan del *control*, estandarizando patrones de actividad en la organización. La estandarización es necesaria porque reduce la necesidad de supervisión directa.

5. Personal de Apoyo

Consiste en un grupo de unidades especializadas que proveen apoyo a la organización ***fuera del flujo principal de trabajo***, como por ejemplo la seguridad, limpieza, imprenta, recepción, relaciones públicas, cafetería, etc.

PERSONAL DE APOYO: FUNCIONES

- Proveen soporte a la organización fuera del flujo normal de trabajo.
- Da apoyo indirecto a las operaciones básicas.
- Son distintas a la tecnoestructura.

Mercadotecnia o Marketing

La mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean generando, ofreciendo e intercambiando productos de valor con sus semejantes.

Mercadotecnia o Marketing

La mercadotecnia o marketing facilita los intercambios entre una organización y sus clientes.

Mercadotecnia o Marketing

Organizaciones con fines de lucro desarrollan estrategias para atraer clientes y retenerlos.

Organizaciones sin fines de lucro desarrollan estrategias para atraer donantes y otro tipo de recursos.

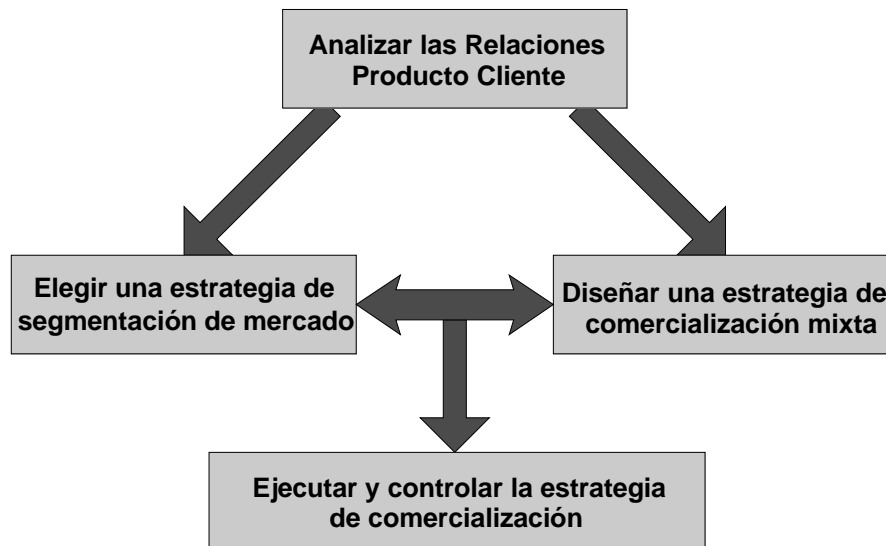
El Marketing y las oportunidades

El marketing es el arte de encontrar, desarrollar y aprovechar oportunidades.

Una oportunidad es un aspecto de la necesidad e interés del comprador en el cual hay una alta probabilidad de que una compañía pueda sacar provecho satisfaciendo dicha necesidad.



Proceso estratégico de comercialización



Análisis de las relaciones producto cliente

Investigar:

- Razones que hacen que un consumidor compre un determinado producto.
- ¿Qué significa el producto para ellos?

Análisis de las relaciones producto cliente

- ¿Cuál es el resultado que esperan al adquirir el producto?
- ¿Quién participa de la compra del producto?
- ¿En que situación compran y usan el producto ?

Segmentación de mercado

- Consiste en la división del mercado en grupos de consumidores similares a los que luego se les proporciona un tipo de producto o servicio.

Segmentación Geográfica

- Divide a un mercado según grupos basados en la delimitación geográfica.
- La base para la segmentación geográfica puede contener criterios como Región, Ciudad, Distrito, Densidad de población y clima

Segmentación Demográfica

- Divide a un mercado según las características de la población.
- La base para la segmentación demográfica puede ser la edad, el sexo, el tamaño de la familia, los ingresos familiares, la educación, la religión, la raza, la nacionalidad, la ocupación.

Segmentación Psicográfica

- Divide al mercado según el estilo de vida.
- Considera
 - Estilo de vida.
 - Clase social.
 - Personalidad.

Segmentación Psicográfica

- Estudia:
 - Las actividades de los consumidores (tipo de trabajo, pasatiempos).
 - Sus intereses (familiares, laborales, comunitarios).
 - Sus opiniones (políticas, sociales, negocios).

Segmentación Psicográfica

- La agrupación de segmentos se realiza según una escala de dos dimensiones:
 - a) **Los recursos disponibles:** ingresos, educación, inteligencia, salud.
 - b) **Auto Orientaciones:**
 - Según **Principios:** Se guían por sus percepciones del mundo y lo que debería ser.
 - Según **Status:** Se guían por las acciones y opiniones de otras personas.
 - Según la **Acción:** Se dejan llevar por su deseo de actividad social o física y asumen riesgos.

RECURSOS ABUNDANTES

Actualizadores

Tiene alta autoestima y muchos recursos

Orientados por principios

Orientados por estatus

Orientados por la acción

Realizados
Profesionales,
Educados, abiertos

Triunfadores
Exitosos, laboriosos
conservadores

Experimentadores
Jovenes, enérgicos,
Deportistas, sociables.

Creyentes
Tradicionales,
Familiares, predecibles

Esforzados
Laboriosos,
conservadores,

Hacedores
Prácticos, familiares
autosuficientes

Luchadores

Muy bajos recursos y tienen mayor edad

Segmentos
VALS2

RECURSOS MINIMOS

Segmentación por Beneficios

- Divide a un mercado según los beneficios que las personas buscan al consumir un determinado producto.
- Ejemplo: Pasta dental.
 - **Segmento sensorial:**
Sabor
 - **Segmento sociable:**
Dentadura brillante
 - **Segmento aprensivo:**
Protección de la caries
 - **Segmento independiente:** Precio



Elementos del Marketing Mix

- Producto
- Precio
- Promoción
- Plaza

Estrategia de comercialización

- Estrategia de producto en función del ciclo de vida del producto
- Estrategia de precios
- Estrategia de promoción
- Estrategia de canal de distribución

Estrategia de producto en función de su ciclo de vida

- Generación de la idea
- Planeación y desarrollo del producto
- Prueba de comercialización
- Introducción / Comercialización
- Crecimiento de mercado
- Madurez de mercado
- Declive de mercado / Supresión del producto.

Estrategia de determinación de precios

- Características de los consumidores
- Características de la organización
- Características de la competencia
- Situaciones:
 - Introducción del producto
 - Cambio de precio a largo plazo
 - Cambio de precio a corto plazo

Estrategia de promoción

- Herramientas
 - Anuncios
 - Promoción de ventas
 - Publicidad no pagada
 - Venta personal
- Determinación de objetivos
- Plan de promoción
- Preparación de presupuestos

Estrategia de canal de distribución

- Canales directos
- Canales indirectos
- Puntos a tener en cuenta
 - Cobertura de la distribución
 - Control del canal
 - Costo total de la distribución
 - Flexibilidad del canal

Capacidades empresariales para competir en un mercado

- Calidad
- Eficiencia en Costos
- Formalidad en el cumplimiento de los tiempos programados.
- Flexibilidad

Calidad

- La empresa que se concentra en la calidad, se esfuerza en ofrecer productos superiores a los de la competencia, aun cuando los costos aumenten.

Eficiencia en Costos

- La empresa que se concentra en la eficiencia en costos, tratará de mantener costos de capital, de trabajo y otros en un nivel relativo más bajo que el de la competencia.

Formalidad en el cumplimiento de plazos

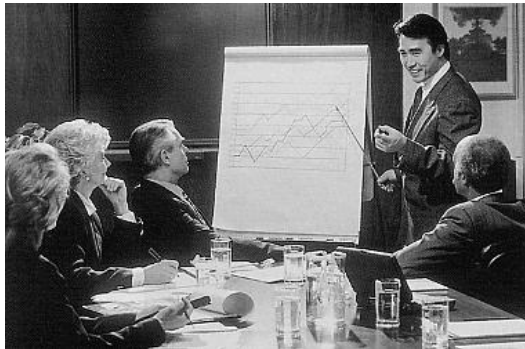
- La empresa que se concentra en la formalidad, cumplirá con proporcionar a sus clientes los productos o servicios dentro de los plazos programados.

Flexibilidad

- La empresa que se concentra en la flexibilidad, responde con rapidez a los cambios de diseño, la combinación de productos o el volumen de producción.

Definición de plan

- Un plan es un conjunto de acciones específicas propuestas para que una organización cumpla con sus objetivos.



Dimensiones de los planes

- **Tiempo**: Es la escala temporal en la que un plan se desarrolla.
- **Alcance**: Es la parte del sistema de gestión que abarca un plan.
- **Nivel**: Es el nivel de la organización hacia el cual el plan está dirigido.

Tipos de planes

- Planes **vigentes**.
 - Políticas
 - Procedimientos
 - Reglas
- Planes de **uso único**
 - Programas
 - Presupuestos

Tipos de planes

- Política: Proporciona amplios parámetros para guiar a la gerencia en la toma de decisiones.
- Procedimiento: Formula acciones que deben realizarse para cumplir una tarea en particular.
- Regla: Establece una acción específica que debe ejecutarse o no y que no da lugar a interpretaciones.

Tipos de planes

- Programa: Es un plan diseñado para llevar a cabo un proyecto especial dentro de la organización.
- Presupuesto: Es un plan financiero que cubre un tiempo específico.

Planeación

- La planeación es la función primaria de la gestión.
- Precede y es base de las funciones de organización, dirección y control.

Pasos de la planeación

- Declaración de objetivos de la organización.
- Lista de alternativas para alcanzar los objetivos.
- Selección de la mejor alternativa.
- **Plan de desarrollo de la alternativa elegida.**
- Ejecución del plan.

Tipos de planeación

- **Planeación estratégica**: Es de largo plazo (uno, tres, cinco años hacia el futuro). Hace énfasis en la organización como un todo.
- **Planeación táctica (operativa)**: Es de corto plazo (un año o menos hacia el futuro) . Hace énfasis en la operación de una parte de la empresa.

Planeación Estratégica

- El **plan estratégico** se define como un plan amplio y general desarrollado para alcanzar objetivos de largo plazo.
- La estrategia es el resultado de la planeación estratégica.

Pasos del Planeamiento Estratégico

- Análisis del entorno
- Establecimiento de una dirección para la organización
- Establecimiento de objetivos y metas
- Formulación de estrategias
- Ejecución de estrategias
- Control estratégico

Análisis del Entorno

- Entorno externo
 - Económico
 - Legal
 - Político
 - Social
 - Tecnológico
- Entorno operativo
 - Clientes
 - Proveedores
 - Competidores
 - Laboral
 - Aspectos funcionales y administrativos

Establecimiento de una dirección para la organización

- Declaración de la **Misión**: Define cuáles son los propósitos o razones por los cuales existe la organización.
- Definición de la **Visión**: Hacia dónde quiere llegar la organización.

Establecimiento de objetivos y metas

- Declaración de **Objetivos**: Se define qué es lo que se quiere lograr a través del Plan. Son el resultado natural de una declaración de misión.
- Establecimiento de **Metas**: Acciones concretas a realizar para cumplir con los objetivos.

Formulación de la Estrategia

- Es el proceso por el cual se determinan los **planes** de acción adecuados para alcanzar los objetivos organizacionales y así cumplir con la misión.

Formulación de la Estrategia: Herramientas

- Análisis de preguntas críticas
- Análisis FODA
- Análisis del portafolio de negocios
- Modelo de Porter para el análisis de la industria

Formulación de la Estrategia: Análisis de preguntas críticas

- ¿Cuáles son los propósitos de la organización?
- ¿Hacia dónde va la organización?
- ¿En qué clase de entorno funciona la organización?
- ¿Qué debe hacerse para alcanzar mejor los objetivos de la organización en el futuro?

Formulación de la Estrategia: Análisis FODA

- Es una herramienta que relaciona una por una **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas.
- Se supone que si los gerentes verifican cuidadosamente los factores FODA, pueden asegurar el éxito de la empresa.

Análisis FODA

Factores internos Factores externos	Fortalezas internas (F)	Debilidades internas (D)
Oportunidades externas (O)	Estrategia maxi-maxi	Estrategia mini-maxi
Amenazas externas (A)	Estrategia maxi-mini	Estrategia mini-mini

- También se le conoce como Matriz DAFO, SWOT o TOWS (Threats, Opportunities, Weaknesses and Strengths).

Análisis FODA : Estrategias

Maxi-maxi (FO) Maximiza Fortalezas maximiza Oportunidades

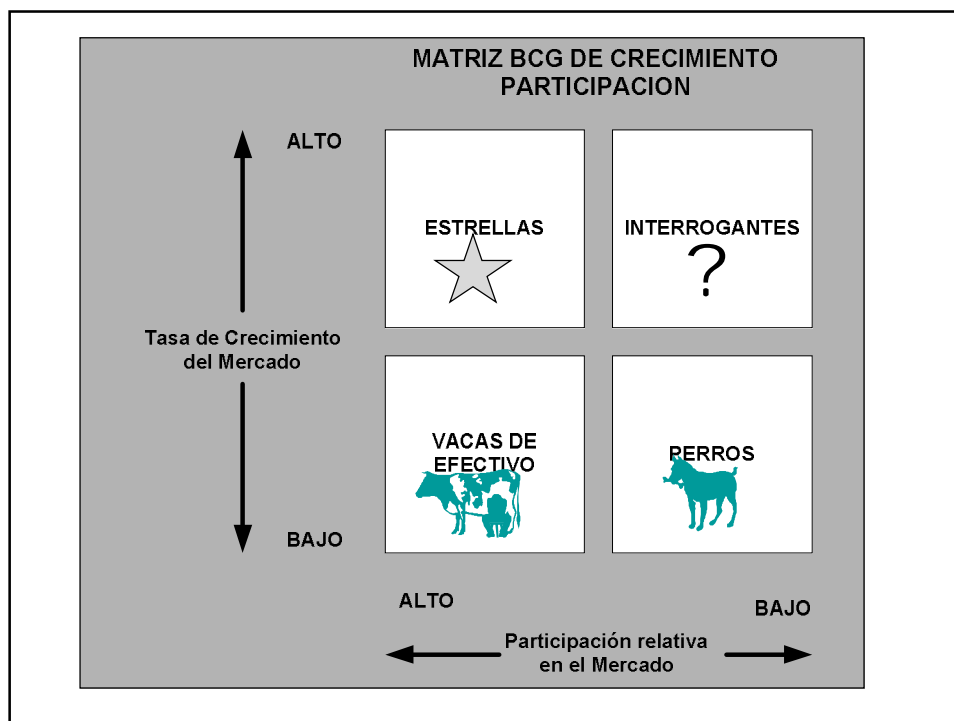
Mini-maxi (DO) Minimiza Debilidades maximiza Oportunidades

Maxi-mini (FA) Maximiza Fortalezas minimiza Amenazas

Mini-mini (DA) Minimiza Debilidades minimiza Amenazas

Formulación de la Estrategia: Análisis del Portafolio – Matriz BCG

- Se basa en el nivel de participación del producto en el mercado y la tasa de crecimiento del mercado.
- Se emplea la matriz de crecimiento-participación o matriz BCG.
- Se define el concepto de Unidad Estratégica de Negocios UEN.
- Una UEN, tiene un negocio o negocios independientes, competidores propios, un gerente responsable, y puede hacer planeación independiente de la organización.



Formulación de la Estrategia: Análisis del Portafolio Matriz BCG

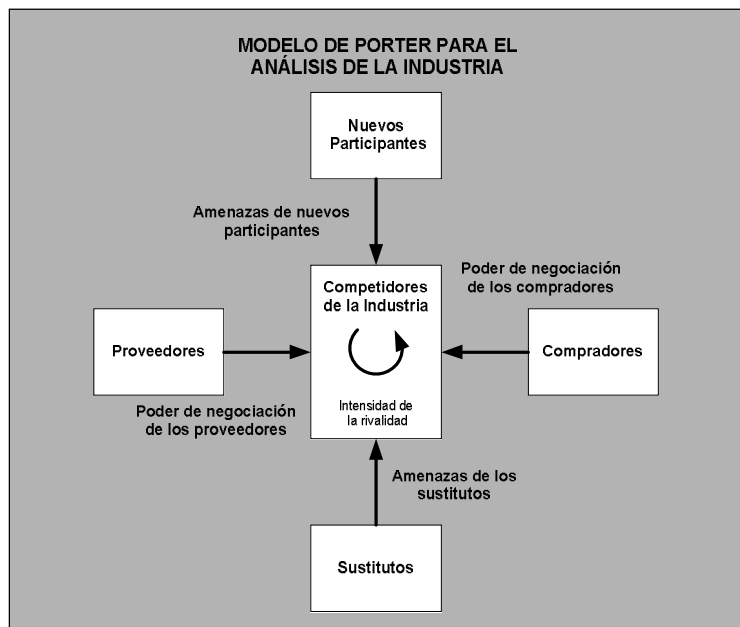
- **Estrellas:** Alta participación en un mercado de crecimiento alto.
- **Vacas de efectivo:** Alta participación en un mercado de crecimiento bajo.
- **Interrogantes:** Pequeña participación en un mercado de crecimiento alto.
- **Perros:** Pequeña participación en un mercado de crecimiento bajo.

Formulación de la Estrategia: Modelo del Porter para el análisis de la industria

- Michael Porter publica “Estrategia Competitiva” en 1980 y “Ventaja Competitiva” en 1985 y propone el enfoque de las cinco fuerzas y la cadena de valor.

Formulación de la Estrategia: Modelo de Porter para el Análisis de la industria

- Michael Porter establece que hay 5 fuerzas que determinan la competitividad en una industria.
 - La amenaza de nuevos participantes
 - El poder de negociación de los compradores
 - El poder de negociación de los proveedores
 - La amenaza de productos sustitutos
 - La rivalidad de los competidores



Estrategias según Michael Porter

- La esencia de Michael Porter se puede resumir en dos estrategias:
 - Diferenciarse y competir sobre la base de un mayor valor agregado a los clientes.
 - Liderazgo basado en costos bajos.

Otras Estrategias

- **Crecimiento:** Aumento de las operaciones y transacciones del negocio
- **Estabilidad:** Mantenimiento o mejora ligera del negocio.
- **Atrincheramiento:** Defensa y fortalecimiento del negocio.
- **Contracción:** Disminución de las operaciones y transacciones del negocio
- **Disolución:** Eliminación de la unidad de negocios

El Plan de Negocios

- Es un documento escrito que expresa las ideas básicas alrededor de un negocio y las actividades necesarias para desarrollarlas en un período futuro.

Razones para elaborar un Plan de Negocios

- Documentar formalmente una idea
- Dar un marco de referencia para obtener una aprobación de actividades
- Obtener financiamiento
- Servir como herramienta de administración

Esquema general de un Plan de Negocios

- Portada
- Índice del contenido
- Resumen ejecutivo
- Declaración de misión y visión
- Panorama general de la empresa
- Análisis del entorno
- Descripción de productos o servicios
- Plan de marketing
- Plan administrativo (Organización estructural)
- Plan operativo (Organización de procesos)
- Plan financiero
- Anexos