



LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

Dra. Dunia Durán Juvé

Profesora titular

Dpto de Economía y Organización de Empresas

2012

ÍNDICE

	<u>Página</u>
Objetivos.....	3
Metodología.....	3
Programa de la asignatura.....	4
Diapositivas.....	5
Tema 1.....	5
Tema 2.....	11
Tema 3.....	15
Tema 4.....	30
Tema 5.....	32
Tema 6.....	35
Tema 7.....	39
Tema 8.....	46
Tema 9.....	53
Tema 10.....	57
Tema 11.....	60
Tema 12.....	70
Algunos casos resueltos de Gestión Estratégica de la Empresa.....	76
Casos propuestos de Gestión Estratégica de la Empresa.....	78
Bibliografía.....	94

OBJETIVOS

1. *Ofrecer una visión actual de la dirección empresarial, considerada como un proceso integrado (global o general), que se prevé desde el nivel jerárquico más alto.*
2. *Poner de manifiesto que las estrategias empresariales son los modelos según los cuales se relacionan las empresas con los de su entorno.*
3. *Dar a conocer las fases o etapas principales de los procesos de formulación de estrategias.*
4. *Distinguir las diferentes categorías fundamentales de estrategias.*
5. *Resaltar los condicionantes del éxito o del fracaso en la ejecución de las estrategias: condicionantes estructurales, culturales, etc.*
6. *Interpretar los procesos de formulación estratégica como procesos de negociación entre diferentes componentes de una coalición de intereses.*

METODOLOGÍA

Se dispone de 4 horas de clase presenciales a la semana por grupo. Con tal de asumir los objetivos establecidos, la asignatura consta de aspectos teóricos y prácticos que se expondrán a los estudiantes en clases magistrales. En estas sesiones presenciales, además de los conceptos teóricos básicos de la asignatura, se plantearán y resolverán mediante ejercicios de aplicación los modelos y técnicas de resolución de los problemas vinculados a las decisiones del área estratégica. Así, las actividades básicas de aprendizaje para asumir los objetivos establecidos serán básicamente:

- *Clase magistral presencial.*
- *Ejercicios expuestos para resolver en clase y en el campus virtual.*
- *Tutorización al alumnado mediante correo, campus y presencialmente.*
- *Trabajo autónomo del estudiante para conseguir fijar los conceptos teóricos vistos en las clases y poderlos aplicar satisfactoriamente a los ejercicios propuestos. Como recursos docentes para las clases magistrales, el profesorado utilizará, en función del tema que se exponga, dossiers de diapositivas, enunciados de ejercicios, etc. Todos los documentos se publicarán electrónicamente.*

PROGRAMA DE LA ASIGNATURA

El programa se compone de seis partes, el propósito y contenido de la asignatura se comentan a continuación:

Primera parte. La dirección estratégica. *Agrupada las dos primeras lecciones, dedicadas a presentar el subsistema empresarial de la dirección y el paradigma actual de la dirección estratégica.*

Segunda parte. La dirección estratégica de la empresa con base en el conocimiento.

Comprende una lección y en ella se realiza un estudio de los conceptos básicos del conocimiento aplicado a la dirección estratégica de la empresa.

Tercera parte. El análisis estratégico. *Comprende las tres lecciones siguientes destinadas a mostrar los principales elementos, tanto externos como internos, que se han de tomar en consideración como una tarea necesaria con carácter previo a la formulación estratégica propiamente dicha.*

Cuarta parte. La formulación de la estrategia. *Abarca las lecciones séptima, octava y novena, en que se hace una reseña de las principales estrategias, según diversas clasificaciones, como opciones sobre las cuales puede recaer la elección estratégica concreta. La décima lección trata de la evaluación de la estrategia.*

Quinta parte. La implantación de la estrategia. *Teniendo en cuenta que las estrategias más acertadas pueden fracasar a causa de obstáculos o problemas propios de su puesta en práctica, esta parte abarca la lección once. Se dedica a señalar las principales dificultades que se han de vencer (reformas organizativas, cambio cultural, etc), para conseguir una ejecución satisfactoria de los propósitos estratégicos*

Sexta parte. El control en la empresa

En esta parte, que abarca una sola lección, se estudian los aspectos generales del control de la estrategia, así como los diferentes sistemas y tipos de control.

DIAPPOSITIVAS



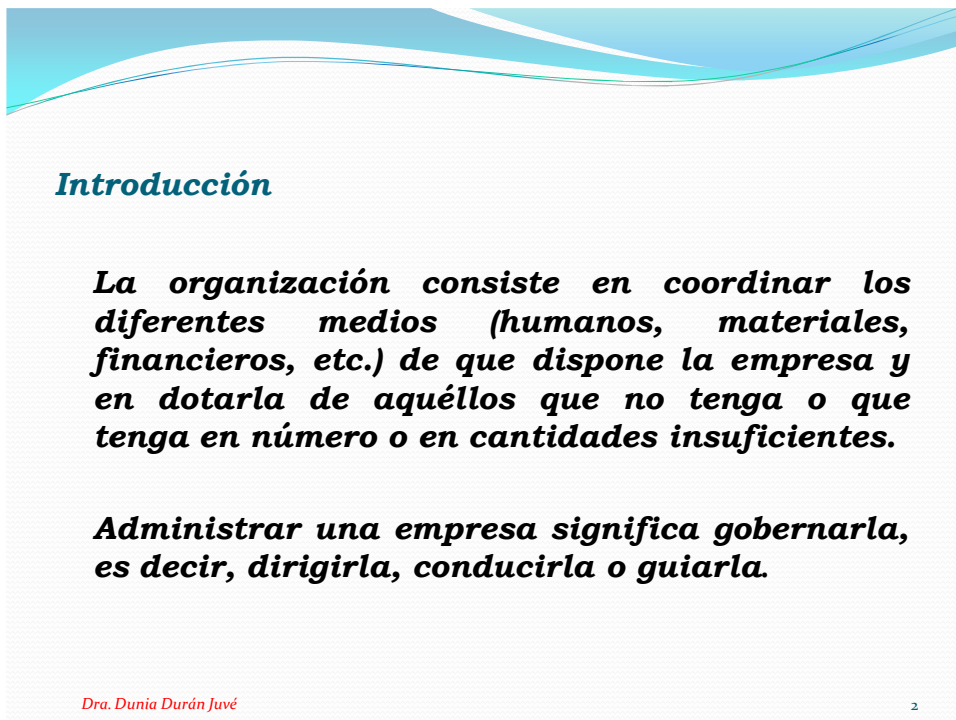
Tema 1

La dirección de la empresa

Departamento de Economía y Organización de Empresas

Dra. Dunia Durán Juvé

1



Introducción

La organización consiste en coordinar los diferentes medios (humanos, materiales, financieros, etc.) de que dispone la empresa y en dotarla de aquéllos que no tenga o que tenga en número o en cantidades insuficientes.

Administrar una empresa significa gobernarla, es decir, dirigirla, conducirla o guiarla.

Dra. Dunia Durán Juvé

2

Introducción

La organización es el medio o instrumento de que se vale la administración para armonizar los diversos recursos, como también sus actuaciones para conseguir los objetivos empresariales, en condiciones de la máxima eficiencia posible.

Introducción

- ***La dirección es el mando ejercido sobre los subordinados.***
- ***La gestión consiste en cumplir con un determinado encargo o encargos y las funciones que se desarrollan son funciones subordinadas a la administración.***
- ***El management tiene un carácter polivalente. Unas veces se refiere a la administración y otras a la organización***

La empresa considerada como organización y como sistema

La empresa considerada como organización

Una institución es un producto natural que nace por una serie de presiones y necesidades sociales, un organismo que atiende a las demandas sociales.

Una organización es un instrumento técnico que sirve para movilizar las energías humanas y dirigir las hacia unos objetivos determinados.

Dra. Dunia Durán Juvé

5

La empresa considerada como organización y como sistema

La empresa considerada como organización

- ***La eficiencia consiste en conseguir unos objetivos con el mínimo esfuerzo posible, es decir, máximo ingreso con el mínimo coste.***
- ***Ser adaptable significa ser capaz de evolucionar dinámicamente frente a los impulsos y cambios en el medio ambiente o entorno.***
- ***Ser estable es que la empresa debe estar equilibrada.***

Dra. Dunia Durán Juvé

6



La empresa considerada como organización y como sistema

La empresa considerada como sistema

Un sistema puede ser definido como un conjunto o reunión de elementos, componentes o partes, relacionados entre sí en interacción dinámica y que actúan globalmente, es decir, como un todo, para conseguir un objetivo o propósito.



La empresa considerada como organización y como sistema

La empresa considerada como sistema

Los sistemas pueden ser:

- ***Abiertos***
- ***Cerrados***

La empresa considerada como organización y como sistema

La empresa considerada como sistema

Características de un sistema abierto:

- **Control por realimentación**
- **La entropía negativa**
- **El equilibrio homeostático**
- **La equifinalidad.**

Dra. Dunia Durán Juvé

9

El subsistema de dirección i sus funciones

Funciones directivas:

- **Planificación**
- **Programación**
- **Control.**

Dra. Dunia Durán Juvé

10

Las decisiones de la dirección

Las decisiones son una resolución de problemas.

El estudio de las decisiones admite varios enfoques:

- ***El enfoque racional-normativo.***
- ***El descriptivo***
- ***La categoría o rango de las decisiones y los niveles de jerarquía a los que corresponde adoptarlas.***

El entorno empresarial actualmente

El entorno es todo lo externo a la organización .

Existen varios estados del entorno, a saber:

- ***- El entorno estable-aleatorio***
- ***- El entorno plácido-agrupado***
- ***- Entorno inestable-reactivo***
- ***- El entorno turbulento***

El entorno empresarial actualmente

Hay 3 tipos de entorno según Emery y Trist:

- ***El entorno estable cuando es simple, estático y con poca incertidumbre.***
- ***El entorno es turbulento cuando es complejo, dinámico y con un elevado grado de incertidumbre.***
- ***El entorno es intermedio cuando es una combinación del entorno simple y turbulento.***

TEMA 2

LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

ANTECEDENTES, NACIMIENTO Y CONTENIDO DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Existen muchas definiciones de la estrategia, pero entre ellas cabe destacar la dada por Andrews:

La estrategia es “el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser”

Dra. Dunia Durán Juvé

2

ANTECEDENTES, NACIMIENTO Y CONTENIDO DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La estrategia cobra su sentido dentro de la planificación estratégica definida esta última por algunos autores como “el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno, y la selección del compromiso estratégico entre estos dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa”.

Dra. Dunia Durán Juvé

3

CONCEPTOS BÁSICOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Existen cuatro componentes básicos de toda estrategia y que podemos identificar con cuatro actividades básicas que son:

- *El ámbito o campo de actividad (Scope).*
- *Las capacidades o competencias distintivas.*
- *Las ventajas competitivas*
- *La sinergia*

Dra. Dunia Durán Juvé

4

CONCEPTOS BÁSICOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

La dirección estratégica aparece con el objetivo de abarcar la totalidad del problema estratégico, en donde la fase de formulación de la estrategia empresarial recoge básicamente el planteamiento de la planificación estratégica, si bien ampliando el alcance del análisis desde las variables hard (técnico-económicas) propias de la planificación estratégica, hasta las variables soft (socio-político-culturales), propias de la dirección estratégica

Dra. Dunia Durán Juvé

5

AMBITOS O NIVELES DE ESTRATEGIA EN LA EMPRESA

Distinguimos tres niveles posibles de estrategia empresarial:

- *Estrategia corporativa o de empresa también llamada global o corporate strategy.*
- *Estrategia de negocios*
- *Estrategia funcional*

Dra. Dunia Durán Juvé

6

DEFINICIÓN E IDENTIFICACIÓN DE LAS UNIDADES

Una unidad estratégica de negocio es “un conjunto de actividades o negocios homogéneo desde un punto de vista estratégico, o sea, para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas. La estrategia de cada unidad es así autónoma, si bien no independiente de las demás unidades estratégicas puesto que se integran en la estrategia de la empresa. Se puede entonces considerar la empresa como un conjunto de varias unidades estratégicas, cada una ofreciendo oportunidades de rentabilidad y de crecimiento distintas, y/o requiriendo un planteamiento competitivo diferente”. Menguzzato y Renau

Dra. Dunia Durán Juvé

7

Grupos estratégicos

Un grupo estratégico se define como “el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas. Estas dimensiones estratégicas pueden incluir variables tales como la línea de productos, el alcance geográfico, los canales de distribución, la calidad de los productos, la política de precios, la estructura de costes, el grado de integración vertical, la tecnología, etc.” . M. Porter

Dra. Dunia Durán Juvé

8

TEMA 3: La gestión del conocimiento y la dirección estratégica de la empresa

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

Dra. Dunia Durán Juvé

1

INTRODUCCIÓN

Algunos de los puntos de partida utilizados para integrar este tema en la dirección estratégica, son las siguientes:

- × Estrategia de negocio.**
- × Crear nuevos conocimientos e innovaciones.**
- × Transferencia de conocimientos, experiencias y mejores prácticas.**
- × Cuestión individual .**
- × Conocimiento sobre los clientes.**
- × Gestionarlo como un recurso estratégico.**

Referencia a los principales modelos de gestión del conocimiento

Modelos de Lloria:

- × Kogut y Zander**
- × Kim**
- × Nonaka y Takeuchi**
- × Hedlund**
- × Grant**
- × Muñoz-Seca y Riverola**
- × Leonard y Sensiper**

Gestión del conocimiento: propiedades y clasificación del conocimiento

Las propiedades que presenta el conocimiento son las siguientes:

- × *Es volátil*
- × *Se desarrolla por aprendizaje*
- × *Se transfiere sin perderse*
- × *Es tácito*
- × *Se orienta hacia la acción*
- × *Se basa en una serie de reglas*
- × *Evoluciona constantemente*

Gestión del conocimiento: propiedades y clasificación del conocimiento

En cuanto a la clasificación del conocimiento, según Muñoz-Seca y Riverola (1997) puede hacerse : El propósito y su origen.

En cuanto al propósito:

- × *El conocimiento operativo.*
- × *El conocimiento reflexivo*

En cuanto al origen:

- × *Perceptual*
- × *Abstracto*
- × *Experimental*

La generación del conocimiento

La aplicación de la mejora continua a la gestión del conocimiento

La mejora continua es una filosofía en la que es fundamental el concepto de calidad, pero la clave para conseguirlo está en el recurso del conocimiento, su creación y combinación para el desarrollo de nuevas capacidades en la empresa, punto de unión entre las ideas que sustentan la mejora continua con la gestión estratégica del conocimiento.

Dra. Dunia Durán Juvé

6

La generación del conocimiento

Los principios básicos de la mejora continua son los siguientes:

- ✘ La orientación del sistema de mejora continua al trabajo en equipos.**
- ✘ Involucrar a los empleados en la mejora del trabajo a través del sistema de sugerencias las cuales son evaluadas por los equipos y la administración.**
- ✘ Las herramientas de resolución de problemas junto con la aportación de ideas de mejora son la base de creación de conocimientos .**
- ✘ Los sistemas de control en la mejora continua son muy útiles para generar nuevos conocimientos.**

Dra. Dunia Durán Juvé

7

La generación del conocimiento

El aprendizaje como proceso de adquisición de conocimiento

Este proceso de resolución de problemas produce aprendizaje y el aprendizaje aumenta la base de conocimientos. La cadena causal indicada, puede ahora generalizarse para incluir la fuente de problemas, en la forma siguiente:

- × **Innovación**
- × **Problema**
- × **Resolución de problemas**
- × **Aprendizaje**

Dra. Dunia Durán Juvé

8

La generación del conocimiento : Los ciclos interno y externo del conocimiento



Dra. Dunia Durán Juvé

9

La generación del conocimiento: Los ciclos interno y externo del conocimiento



Dra. Dunia Durán Juvé

10

La generación del conocimiento: Los ciclos interno y externo: Importancia del capital humano en la gestión del conocimiento

- × **Método de trabajo,**
- × **Creatividad**
- × **Raciocinio paralelo**
- × **Conocimiento específico asociado a la visión global/general**
- × **Intuición**
- × **Capacidad de participar con ideas y actuar en equipo**
- × **Facilidad de adaptación a la mudanza**
- × **Iniciativa**
- × **Espíritu emprendedor**

Dra. Dunia Durán Juvé

11

La generación del conocimiento: Los ciclos interno y externo: Importancia del capital humano en la gestión del conocimiento

Como consecuencia del “motor” de la globalización, además:

- × El conocimiento de idiomas***
- × Informática***
- × Procesamiento y análisis de datos***
- × Informaciones***
- × Amplitud y profundidad de conocimiento sobre realidades extrañas del entorno en que actúa y sobre el mercado, etc.***

Por ello, es esencial tener en cuenta el capital intelectual que aporta el capital humano a la empresa.

Dra. Benia Durán Juvé

12

El capital intangible

Bueno (1998) descompone el capital intangible o intelectual en tres bloques:

- Capital humano***
- Capital estructural***
- Capital relacional***

Dra. Dunia Durán Juvé

13

El capital humano

Friedman, Hatch y Walker (2000) indican en su libro que, para poder valorar al personal de la empresa, se debe superar la idea de recursos humanos y pasar al concepto de capital humano, ya que el personal de la empresa no debe concebirse como un recurso que hay que explotar sino como un capital que hay que rentabilizar.

El capital humano: Los componentes del capital humano

Según Davenport son:

- **La capacidad:**
La habilidad, el conocimiento y el talento
- **Comportamiento:**
Valores, ética, creencias y reacciones
- **El esfuerzo:**
Recursos mentales y físicos
- **El tiempo:**
Cronología de la inversión en capital humano

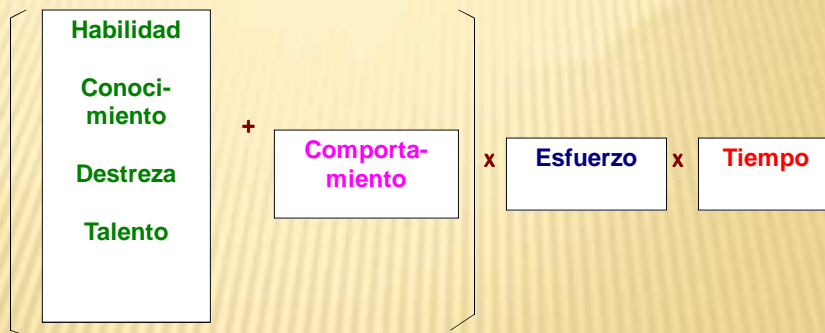
El capital humano: Los componentes del capital humano

La inversión total del capital humano vendrá dada por la siguiente ecuación:

Dra. Dunia Durán Juvé

16

El capital humano: Los componentes del capital humano



El capital humano: Los rendimientos de la inversión

Los rendimientos de la inversión en capital humano son de cuatro tipos:

- 1. Recompensas económicas : Incentivos, planes de pensiones, etc.**
- 2. Satisfacción intrínseca: Retos, libertad, creatividad, diversión, etc.**
- 3. Reconocimiento: Profesional, público, prestigio, respeto.**
- 4. Oportunidades de desarrollo: Ascensos, oportunidades de mando, etc.**

Capital humano: Estrategias basadas en el capital humano

Funcionamos en el tiempo: capacidad de visión, de previsión y estratégica.

Buscamos significados: Capacidad de diagnóstico, sistémica y adaptativa

Tenemos alma: Capacidad emocional, de crear confianza y de establecer el contrato psicológico

Capital humano: Capacidades organizativas versus capacidades del capital humano

Identificar una fuente de ventaja competitiva, decidir qué capacidades organizativas son precisas conseguir y manejar y luego decidir las palancas para la implantación que crean y utilizan las capacidades clave.

De estas palancas la que nos interesa más es la capacidad de gestión del capital humano. En cuanto a esta capacidad, depende del sector industrial que estemos tratando, por ejemplo, en la industria de teledios esas capacidades se pueden resumir en las siguientes:

Dra. Dunia Durán Juvé

20

Capital humano: Capacidades organizativas versus capacidades del capital humano

- 1. Atraer y retener a personas con destrezas para triunfar.*
- 2. Suscitar e incrementar la dedicación del empleado.*
- 3. Coordinar los programas de recursos humanos con la estrategia.*
- 4. Comunicarse a través de la organización.*
- 5. Adiestrar y desarrollar eficazmente la fuerza laboral.*

Dra. Dunia Durán Juvé

21

Capital humano: Capacidades organizativas versus capacidades del capital humano

En la industria de la informática las capacidades de capital humano pueden ser:

- × La selección de empleados.
El hallazgo de empleados.**
- × La recompensa a los de mayor rendimiento.**
- × La mejora del servicio a la clientela.**
- × El desarrollo de las destrezas de los empleados.**

Capital humano: Nuevos retos de la dirección estratégica del capital humano

- 1. El estímulo del nuevo conocimiento para avanzar.**
- 2. La extracción del conocimiento de cada uno.**
- 3. La gestión del conocimiento que no se comprende.**
- 4. El estímulo de la gente para que aprenda.**

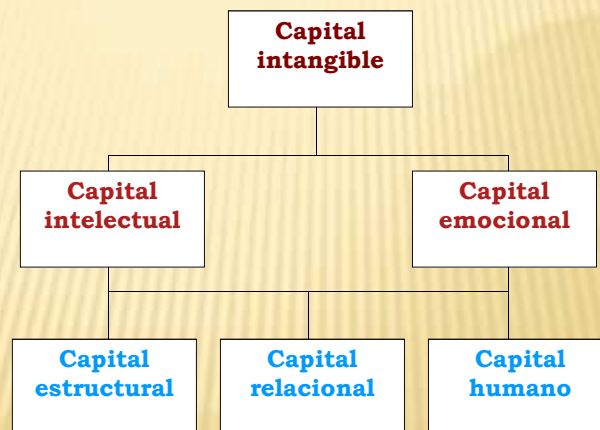
Las emociones como base del conocimiento

Goleman defiende el hecho de que las normas que gobiernan el mundo laboral están cambiando. El valor de los individuos dentro de las organizaciones ya no sólo depende del “coeficiente intelectual”, ni de la formación o experiencia que se pueda tener, sino que depende, cada vez más, de la forma en que sea capaz de relacionarse con los demás.

Dra. Dunia Durán Juvé

24

Las emociones como base del conocimiento: Propuesta de incorporación del capital emocional como capital intangible de D. Durán



Las emociones como base del conocimiento: Tipos de emociones

1. **Emociones dinámicas o positivas**
2. **Emociones demoledoras o negativas**

EMOCIONES DINÁMICAS

- ❖ **Empeño**
- ❖ **Reto**
- ❖ **Pasión**
- ❖ **Compromiso**
- ❖ **Determinación**
- ❖ **Disfrute**
- ❖ **Amor**
- ❖ **Orgullo**
- ❖ **Deseo**
- ❖ **Confianza**

EMOCIONES DEMOLEDORAS

- Temor**
- Ira**
- Apatía**
- Estrés**
- Ansiedad**
- Hostilidad**
- Envidia**
- Gula**
- Egoísmo**
- Odio**

Las emociones como base del conocimiento: Nuevos trastornos laborales que limitan el desarrollo del conocimiento en las personas y en las empresas

- **”Burn out” o síndrome de “estar quemado”**
- **“Mobbing” o síndrome del “acoso institucional”**
- **Síndrome postvacacional**
- **Adicción al trabajo**
- **Tecnoestrés**
- **“Karoshi” o muerte por exceso de trabajo**

TEMA 4

LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES

El sistema de objetivos empresariales

2

Existen tres niveles de objetivos empresariales:

- ❖ ***La misión u objetivo supremo***
- ❖ ***Los objetivos generales***
- ❖ ***Los objetivos operacionales***

La misión y el propósito estratégico

3

La misión de la empresa forma parte del sistema de valores y creencias imperantes en la organización, esto es, su cultura.

El propósito estratégico tiene en cuenta cómo debe ser la posición de la empresa en el futuro y establece los criterios que la organización ha de utilizar para fijar el camino a seguir.

Dra Dunia Durán Juvé

Formas de participación en la empresa

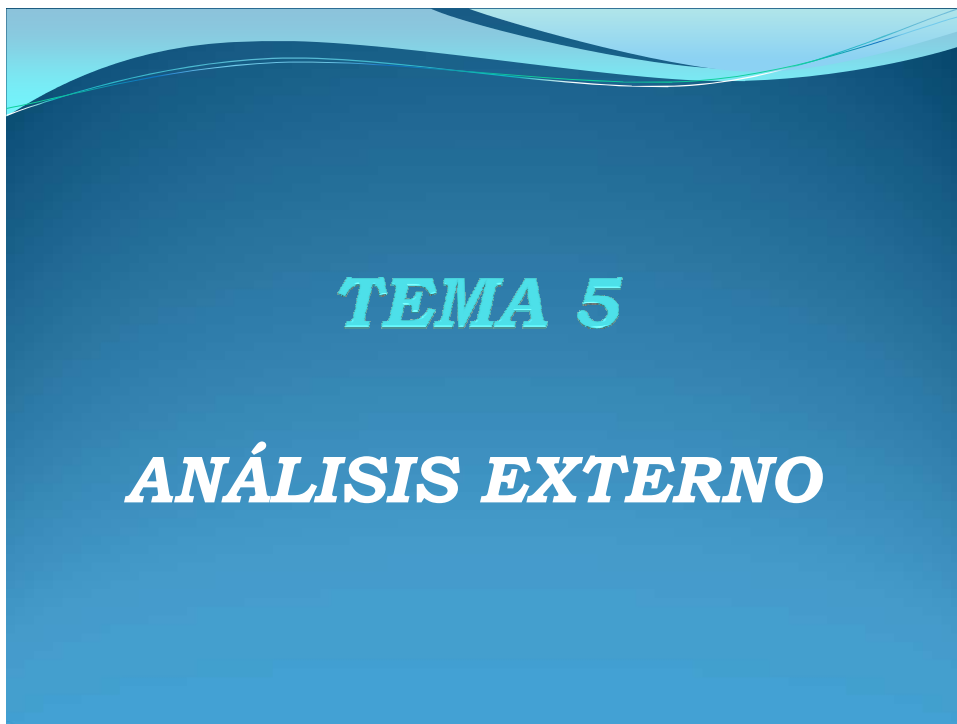
4

- 1. La participación en los resultados.***
- 2. La participación en el capital***
- 3. La participación en los resultados de la inversión productiva***
- 4. Cogestión***

Dra Dunia Durán Juvé

Certo y Peter (1996) la definen como la medida en que las actividades de una organización protegen a la sociedad y la mejoran más allá de la requerida para servir los intereses legales, económicos o técnicos de la organización.

Dra Dunia Durán Juvé



ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL O GENÉRICO

Los factores del entorno genérico son:

- **Los de carácter económico**
- **Los de carácter político**
- **Los de carácter cultural**
- **Los de carácter tecnológico**
- **Los de carácter sociológico**
- **Los de carácter educacional**
- **Los de carácter demográfico**

Dra. Dunia Durán Juvé

2

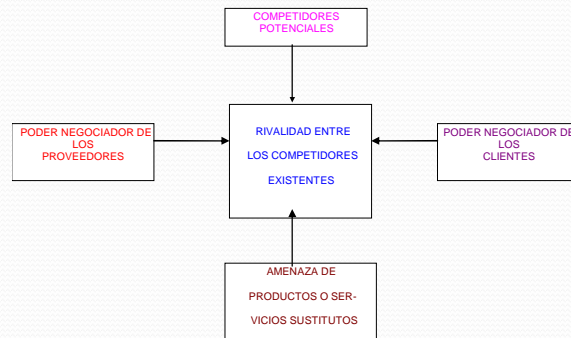
ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO = ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO

El entorno competitivo de una empresa está constituido por un conjunto de actores y factores que ejercen una influencia directa sobre los resultados de la empresa y en los de sus competidores. El entorno competitivo es, pues, un elemento esencial para la empresa, por lo que su conocimiento y el estudio de su evolución son cuestiones clave a la hora de pasar a diseñar una estrategia de empresa.

Dra. Dunia Durán Juvé

3

ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO = ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO



Dra. Dunia Durán Juvé

4

MÉTODOS PROSPECTIVOS EN EL ANÁLISIS DEL ENTORNO

- 1. El método de los escenarios**
- 2. El método DELPHI**
- 3. El método de los impactos cruzados**

Dra. Dunia Durán Juvé

5

TEMA 6

ANÁLISIS INTERNO

Dra. Dunia Durán Juvé

1

ANÁLISIS FUNCIONAL

Tiene por objeto estudiar lo que la empresa está realizando en cada una de sus funciones con el fin de llegar a determinar los puntos fuertes y débiles, por tanto, para cada área funcional habrá que determinar qué aspectos clave de las mismas han de ser objeto de análisis. Una vez realizado este análisis en cada una de las áreas funcionales, la empresa puede proceder al establecimiento de su perfil estratégico.

Dra. Dunia Durán Juvé

2

PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

El perfil estratégico de la empresa es una representación gráfica de la valoración dada a cada aspecto clave de las diferentes áreas funcionales, dibujando así un mapa de los distintos puntos fuertes y débiles de la empresa con respecto a las empresas competidoras.

- *Benchmarking*
- *Outsourcing*

Dra. Dunia Durán Juvé

3

LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor hace referencia a la desagregación de la empresa en las actividades básicas que es preciso llevar a cabo para vender un producto o servicio. Cada actividad incorpora una parte del valor asociado al producto final y representa, asimismo, una parte del coste total de dicho producto

Dra. Dunia Durán Juvé

4

EL CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS

Fase I. Producto recién nacido (inicio).

Fase II. Producto en pleno desarrollo (crecimiento).

Fase III. Producto en la edad madura (madurez).

Fase IV. Producto que envejece (declive).

Dra. Dunia Durán Juvé

5

ANÁLISIS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

El objetivo de este análisis consiste en identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la valoración de los recursos y capacidades que posee o a los que puede acceder. Este análisis es importante para la formulación de la estrategia.

Dra. Dunia Durán Juvé

6

ANÁLISIS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

Recursos tangibles

Recursos intangibles

Dra. Dunia Durán Juvé

7

ANÁLISIS DE LA CARTERA DE NEGOCIOS

Las matrices de cartera o las matrices estratégicas representan un instrumento útil para el análisis estratégico en el que se combinan aspectos derivados del análisis externo y del análisis interno, de forma simultánea. Su denominación se debe a que estos modelos realizan el análisis para cada producto o grupo de productos de la empresa, contemplando a ésta como una cartera de negocios

Dra. Dunia Durán Juvé

8

ANÁLISIS DE LA CARTERA DE NEGOCIOS

- **Modelo del Boston Consulting Group (matriz crecimiento-cuota de mercado).**
- **Modelo de McKinsey Consulting y General Electric (matriz de posición competitiva-atractivo de la industria).**
- **Modelo de Arthur D. Little (matriz estratégica orgánica).**
- **Modelo del Strategic Planning Institute (PIMS).**

Dra. Dunia Durán Juvé

9

TEMA 7

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

1

Dra. Dunia Durán Juvé

ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTES

Con esta estrategia se intenta conseguir una ventaja competitiva en costes, es decir, conseguir unos costes inferiores a los de sus competidores para un producto o servicio semejante o comparable en calidad.

2

Dra. Dunia Durán Juvé

ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTES

Factores que favorecen el liderazgo:

- ***Las economías de escala***
- ***El efecto experiencia***
- ***Una nueva tecnología productiva***
- ***Rediseño de productos.***
- ***Acceso a las materias primas.***
- ***Localización***
- ***Relaciones con clientes o proveedores***

3

Dra. Dunia Durán Juvé

ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTES

- **La competencia de precios es una fuerza competitiva dominante.**
- **El producto está estandarizado .**
- **Existen pocas maneras de conseguir la diferenciación de productos que sean significativas para los compradores.**
- **Se incurre en bajos costes por cambio de proveedor.**
- **Son muchos los compradores y tienen un importante poder de negociación para bajar los precios.**

4

ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

Esta estrategia persigue la diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa o de alguno de sus elementos como la atención del cliente, la calidad, etc. haciendo que sea percibido como único en el mercado. De esta forma, los clientes están dispuestos a pagar más para obtener un producto de una empresa que de otra.

5

Dra. Dunia Durán Juvé

ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

La diferenciación puede estar basada en:

- **Las características observables del producto**
- **Características del mercado**
- **Características de la empresa**

6

Dra. Dunia Durán Juvé

ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

Factores que facilitan la diferenciación:

- **Importancia de la calidad del producto para el comprador.**
- **Posibilidad de aplicar diferentes tecnologías.**
- **Utilización del producto para diferenciarse.**
- **Imposibilidad de apreciar la calidad directamente.**
- **Posibilidad de mejorar un servicio mediante una tecnología compleja.**

7

Dra. Dunia Durán Juvé

ESTRATEGIA DE ENFOQUE O NICHOS

Esta estrategia consiste en centrarse en un segmento de mercado. Se trata de reducir su ámbito de competencia. Una vez situados en una estrategia de nicho, ésta puede ser o de liderazgo en costes o de diferenciación. Por uno u otro medio, la empresa pretende conseguir una ventaja competitiva en el segmento o nicho en el que compete

8

Dra. Dunia Durán Juvé

EL RELOJ ESTRATÉGICO

En función del valor añadido percibido y el precio:

- 1. Estrategia de precios bajos/valor añadido***
 - 2. Estrategia orientada a precios bajos***
 - 3. Estrategia híbrida***
 - 4. Estrategia de diferenciación***
 - 5. Estrategia focalizada en la diferenciación***
 - 6. 7. y 8. Estrategias destinadas al fracaso final***
- 7.***

9

Dra. Dunia Durán Juvé

ESTRATEGIAS DE RESPUESTA RÁPIDA

Que consiste en actuar mucho más rápido que los competidores.

10

Dra. Dunia Durán Juvé

ESTRATEGIAS DE RESPUESTA RÁPIDA

La estrategia de respuesta rápida puede tomar diversas formas:

- 1. Reducción del tiempo empleado en la aparición de nuevos productos.***
- 2. Mejora de los productos existentes.***
- 3. Entrega inmediata a los clientes.***
- 4. Productos a medida.***
- 5. Respuesta inmediata***

11

Dra. Dunia Durán Juvé

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS Y OFENSIVAS

Las estrategias defensivas persiguen como objetivo disminuir el riesgo de un ataque por parte de un competidor hacia nuestra empresa, evitando los impactos negativos que pudiera ocasionar e influyendo en dicho competidor para que dirija sus esfuerzos hacia otros rivales. Esta estrategia no aumenta la ventaja competitiva de una empresa pero ayuda a conservarla y fortalecerla.

12

Dra. Dunia Durán Juvé

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS Y OFENSIVAS

Las Estrategias ofensivas tratan de obtener una ventaja competitiva mediante actuaciones agresivas contra los rivales, como forma de aprovecharse de una situación ventajosa antes que los rivales puedan establecer acciones defensivas.

13

Dra. Dunia Durán Juvé

TEMA 8

ESTRATEGIAS CON BASE EN LA INDUSTRIA

Dra. Dunia Durán Juvé

1

ESTRATEGIAS PARA INDUSTRIAS NUEVAS O EMERGENTES

- ▶ **Los sectores industriales que nacen son generalmente sectores industriales nuevos o reformados que surgen por innovaciones tecnológicas, por cambios en los costes relativos, por la aparición de nuevas necesidades del consumidor, o por otros cambios económicos o tecnológicos que elevan el nuevo problema o servicio, al nivel de una oportunidad comercial potencialmente viable.**

Dra. Dunia Durán Juvé

2

ESTRATEGIAS PARA INDUSTRIAS NUEVAS O EMERGENTES

Existen algunos factores estructurales que parecen caracterizar a sectores diferentes en esta etapa de desarrollo:

- 1. Incertidumbre estratégica**
- 2. Costes iniciales elevados**
- 3. Incertidumbre tecnológica**
- 4. Compradores de primera vez**
- 5. Horizonte de tiempo corto**
- 6. Empresas embriónicas y segregadas**
- 7. Subsidio**

Dra. Dunia Durán Juvé

3

ESTRATEGIAS PARA INDUSTRIAS NUEVAS O EMERGENTES

Las estrategias que pueden adoptarse teniendo en cuenta todos estos aspectos que acabamos de señalar son, entre otras:

- A. Elementos externos en el desarrollo de la empresa**
- B. Cambio en las barreras a la movilidad**
- C. Posición cambiante de los proveedores y canales de distribución.**
- D. Configuración de la estructura de la empresa**
- E. Oportunidad del ingreso**

Dra. Dunia Durán Juvé

4

ESTRATEGIAS PARA INDUSTRIAS MADURAS

La madurez no se presenta en un punto fijo del desarrollo de la misma, y puede demorarse por las innovaciones y por otros eventos que alimentan el continuo crecimiento de las empresas participantes en el sector industrial.

Dra. Dunia Durán Juvé

5

ESTRATEGIAS PARA INDUSTRIAS MADURAS

Algunos de los problemas que surgen en una industria madura son:

- 1. Las empresas maduras cada vez venden más a clientes repetitivos y experimentados***
- 2. Agregación de capacidad y personal a la industria***
- 3. La competencia suele cambiar hacia un énfasis mayor en el coste y servicio***
- 4. La disminución del crecimiento significa más competencia por la participación en el mercado***
- 5. Es difícil conseguir nuevos productos y aplicaciones***

Dra. Dunia Durán Juvé

6

ESTRATEGIAS PARA INDUSTRIAS MADURAS

6. **Los métodos de fabricación, comercialización, distribución, venta e investigación cambian con frecuencia.**
7. **Aumenta la competencia internacional**
8. **Las utilidades de la empresa madura por lo general disminuyen durante este periodo, en ocasiones temporalmente y en forma permanente.**
9. **Las utilidades de los distribuidores caen pero su poder aumenta**

Dra. Dunia Durán Juvé

7

ESTRATEGIAS PARA INDUSTRIAS MADURAS

La empresa madura puede aplicar una serie de estrategias, a saber:

- A. **Innovación y diseño en el proceso para la fabricación**
- B. **Compra de activos baratos**
- C. **Racionalización de la mezcla de productos**
- D. **Fijación de precios correctos**
- E. **Selección del cliente**
- F. **Competencia internacional**
- G. **Diferentes curvas de coste**

Dra. Dunia Durán Juvé

8

ESTRATEGIAS PARA INDUSTRIAS EN DECLIVE

Las empresas en declive son aquellas que están sufriendo una reducción absoluta en ventas unitarias durante un largo periodo de tiempo, por lo tanto, deben crearse estrategias para el final del juego.

Dra. Dunia Durán Juvé

9

ESTRATEGIAS PARA INDUSTRIAS EN DECLIVE

Las causas que motivan el que una empresa se halle en esta situación:

- 1. Barreras de salida***
- 2. Condiciones de la demanda.***

Dra. Dunia Durán Juvé

10

ESTRATEGIAS PARA INDUSTRIAS EN DECLIVE

Las estrategias alternativas de que se disponen para poder superar estos problemas giran en torno a la desinversión o cosecha de que hablábamos en el análisis estratégico:

- 1. La estrategia del liderazgo***
- 2. La estrategia de cosecha***
- 3. La estrategia de nicho***
- 4. La estrategia de retiro rápido***



Dra. Dunia Durán Juvé

11

ESTRATEGIAS PARA SECTORES INDUSTRIALES FRAGMENTADOS

Un sector fragmentado se produce cuando en el entorno estructural compiten muchas empresas, por lo que ninguna empresa tiene una participación importante en el mercado y no pueden ejercer suficiente influencia sobre el resultado del sector industrial



Dra. Dunia Durán Juvé

12

ESTRATEGIAS PARA SECTORES INDUSTRIALES FRAGMENTADOS

Los sectores industriales se fragmentan por una amplia variedad de razones, entre las que cabe destacar las siguientes:

- 1. Barreras generales de ingreso bajas**
- 2. Ausencia de economías de escala o de curva de experiencia.**
- 3. Costos de inventario elevados o fluctuaciones erráticas de las ventas.**
- 4. Costes de transporte elevados**
- 5. Reglamentos locales**
- 6. Novedad**

Dra. Dunia Durán Juvé

13

ESTRATEGIAS PARA SECTORES INDUSTRIALES FRAGMENTADOS

Algunas de las alternativas más comunes que pueden servir para superar la fragmentación pueden ser las siguientes:

- A. Crear economías de escala o curva de experiencia**
- B. Neutralizar o separar los aspectos que inciden más en la fragmentación**
- C. Estandarizar diversas necesidades del mercado.**
- D. Hacer adquisiciones para una masa crítica**

Dra. Dunia Durán Juvé

14

Tema 9

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

Dra. Dunia Durán Juvé

1

ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN

Existen dos formas de crecimiento:

La expansión y

La diversificación

Dra. Dunia Durán Juvé

2

ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN

La expansión resulta de la penetración del mercado a través de la intensificación del esfuerzo para incrementar la participación de la empresa en el mercado actual de los productos actuales y/o el desarrollo del mercado buscando mercados nuevos para los productos actuales de la empresa, y/o el desarrollo del producto, ofreciendo nuevos productos en los mercados actuales

Dra. Dunia Durán Juvé

3

ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN

La diversificación va más allá de la expansión, ya que sobrepasa la simple expansión del campo de actividad de la empresa puesto que supone la entrada de una nueva actividad distinta de las existentes.

Dra. Dunia Durán Juvé

4

ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN

Existen cuatro tipos de estrategias alternativas a aplicar en la diversificación:

- **La estrategia de la integración horizontal.**
- **La estrategia de la integración vertical**
- **La estrategia concéntrica o relacionada**
- **La estrategia conglomerada o no relacionada.**

ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

Existen dos estrategias básicas a aplicar en la internacionalización:

- **La global**
- **La multidoméstica**

ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

Existen varias formas de internacionalización, aunque también pueden aplicarse a empresas de un mismo país, a saber:

- **Integración de sociedades:**
 - **Fusión pura**
 - **Fusión por absorción**
 - **Fusión con aportación parcial de activo**

Dra. Dunia Durán Juvé

7

ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

- **Participación en sociedades**
 - **Por tipo de control**
 - **Alianzas y cooperaciones de empresas**
 - **Franquicias**
 - **Consortios**
 - **Subcontratación**
 - **Joint-venture**
 - **Contratos sobre actividades concretas**
 - **Capital riesgo**
 - **Spin off**

Dra. Dunia Durán Juvé

8

Tema 10

EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Departamento de Economía y Organización de Empresas

LA FACTIBILIDAD O LA CONVENIENCIA

2

La conveniencia es un criterio para valorar hasta qué grado la estrategia propuesta se adecua a la situación identificada en el análisis estratégico, y como ésta sostendrá o mejorará la posición competitiva de la empresa.

LA FACTIBILIDAD O LA CONVENIENCIA

3

La conveniencia incluye tres pruebas entre la formulación de la estrategia y la implantación:

- ***La lógica estratégica***
- ***La adecuación cultural***
- ***La evidencia empírica.***

Dunia Durán Juvé

LA FACTIBILIDAD O LA CONVENIENCIA

4

La conveniencia incluye tres pruebas entre la formulación de la estrategia y la implantación:

- ***La lógica estratégica***
 - ***Análisis de la cartera de negocios***
 - ***Análisis del ciclo de vida***
 - ***Análisis de la cadena de valor***
- ***La adecuación cultural***
- ***La evidencia empírica.***

Dunia Durán Juvé

LA ACEPTABILIDAD

5

Antes de proceder a la aceptabilidad de la estrategia, es necesario realizar una criba de opciones para evitar tener que valorar todas las estrategias.

La aceptabilidad se valorará respecto a tres grandes medidas:

- El rendimiento***
- El riesgo***
- Las expectativas del Stakeholder.***

Dunia Durán Juvé

LA EVALUACIÓN Y SELECCIÓN

6

Una vez la estrategia ha sido aceptada se debe de valorar la viabilidad financiera antes de terminar la evaluación de la estrategia, es decir, ver si las estrategias son alcanzables en términos de recursos, antes de proceder a seleccionar la/s estrategia/s adecuada/s.

Dunia Durán Juvé

TEMA 11

Aspectos más importantes en la implantación de la estrategia

Dra. Dunia Durán Juvé

1

LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS

*La planificación de recursos entraña dos
niveles de consideración:*

- ▣ *Primero, están las cuestiones más amplias de cómo deben repartirse los recursos.*
- ▣ *Segundo, la cuestión más detallada de cómo se deben desplegar los recursos*

Dra. Dunia Durán Juvé

2

LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS

Tenemos:

- ▣ *La planificación de recursos a nivel societario*
 - *Reasignación de recursos*
 - *Asignación de recursos en etapas de crecimiento*
 - *Asignación de recursos en etapas de estabilidad o declive*

Dra. Dunia Durán Juvé

3

LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS

- ▣ *La planificación de recursos operacionales*
 - *Identificación de recursos*
 - *Ajuste o congruencia con los recursos existentes*
 - *Ajuste o congruencia entre recursos*
- ▣ *La planificación de recursos propiamente dicha*
 - *Los factores críticos del éxito y las tareas clave*
 - *Planificación de prioridades*
 - *Comprobación de los supuestos clave*
 - *Planificación financiera y elaboración de presupuestos*
 - *Planificación de personal*
 - *Análisis de redes*

Dra. Dunia Durán Juvé

4

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Según Gasalla (1992): es la búsqueda de la calidad integral en el hacer y el conseguir de la organización, a través de un proceso impulsado mediante la madurez personal y profesional de cada miembro de la organización creciendo desde adentro de cada uno de ellos, en relaciones de interdependencia

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura de la organización se puede definir como el conjunto de las formas en que se divide el trabajo en distintas áreas para establecer la debida coordinación de las mismas. Por tanto, aparecen aquí dos requisitos clásicos comunes a toda actividad: la división del trabajo, en distintas tareas y la necesaria coordinación de las mismas.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Los mecanismos de coordinación que afectan, tanto a la estructura como a la comunicación y el control que se desarrolla en la empresa son los siguientes:

- *La adaptación mutua*
- *La supervisión directa*
- *La normalización de los procesos de trabajo*
- *La normalización de los resultados*
- *La normalización de las habilidades*

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA: EL MODELO DE LAS SIETE ESES

- ▣ *Estructura (Structure)*
- ▣ *Estrategia (Strategy)*
- ▣ *Sistemas (Systems)*
- ▣ *Estilo (Style)*
- ▣ *Integración de personal (Staff)*
- ▣ *Habilidades (Skills)*
- ▣ *Metas de orden superior (Superordinate goals)*

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA: LAS PARTES BÁSICAS DE LA ORGANIZACIÓN

Las componen:

- ▣ *El núcleo de operaciones*
- ▣ *Ápice estratégico*
- ▣ *Línea intermedia*
- ▣ *La tecnoestructura*
- ▣ *El staff de apoyo*
- ▣ *Ideología*

Dra. Dunia Durán Juvé

9

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA: TIPOS DE ORGANIZACIÓN

- ▣ *Empresarial*
- ▣ *Maquinal*
- ▣ *Profesional*
- ▣ *Diversificada*
- ▣ *Innovadora*
- ▣ *Misionera*
- ▣ *Política*

Dra. Dunia Durán Juvé

10

LA CULTURA EMPRESARIAL

La cultura es, según la define Edgar H. Schein, "un conjunto de creencias inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo a medida que aprende a afrontar sus problemas de adaptación externa y de integración interna, que ha funcionado suficientemente bien para ser juzgada válida y, por consiguiente, para ser enseñada a los nuevos miembros como el modo más correcto de percibir, pensar y sentir sobre estos problemas"

LA CULTURA EMPRESARIAL: EL PROCESO DE CREACIÓN DE LA CULTURA

La empresa creada supera una fase inicial para consolidarse, posteriormente, con la consecución de un determinado orden en su estructura. En este momento, se inicia la creación de una forma de ser de la empresa, una determinada filosofía, lo cual podemos definir como cultura de la organización. Los principios básicos configurados, característicos de la identidad organizacional, se manifiestan en formas de comportamiento, expresión, trato, indumentaria, etc., de tal manera, que el conjunto de creencias básicas y de manifestaciones externas constituyen la cultura organizacional o cultura empresarial.

LA CULTURA EMPRESARIAL: CONOCIMIENTO Y ESTRUCTURA DE LA CULTURA

Hay cuatro categorías que nos permiten su conceptualización:

- ▣ *Creencias y valores predominantes en el grupo*
- ▣ *Mitos e historias*
- ▣ *Ritos de la colectividad*
- ▣ *Tabúes*

LA CULTURA EMPRESARIAL: MODELOS TEÓRICOS DE ANÁLISIS

- ▣ *El modelo de Ouchi entre muchos otros:*
 - *Análisis de 3 grupos de empresas*

EL LIDERAZGO

Es una forma especial de poder, puesto que involucra la habilidad, con base en las cualidades personales del líder, para obtener la subordinación voluntaria por parte de sus seguidores en una amplia gama de asuntos. Se distingue el liderazgo del concepto de poder en que entraña influencia, es decir, cambio de preferencias, mientras que el poder implica sólo que las preferencias de los subordinados quedan pendientes. (Etzioni, 1965)

EL LIDERAZGO: ESTILOS

- ▣ *Estilo orientado a las tareas*
- ▣ *Estilo orientado a los empleados*

EL LIDERAZGO: COMPETENCIAS

- ▣ *Gestión de la atención*
- ▣ *Gestión del significado*
- ▣ *Gestión de la confianza*
- ▣ *Gestión de sí mismo*

EL PODER Y LA ÉTICA: EL JUEGO DE PODER Y SUS JUGADORES

- ▣ *Agentes externos (Coalición externa)*
 - *Los propietarios*
 - *Los asociados*
 - *Las asociaciones de empleados*
 - *Los públicos*

- *Hay 3 tipos de coalición externa:*
 - ▣ *Coalición dominada*
 - ▣ *Dividida*
 - ▣ *Pasiva*

EL PODER Y LA ÉTICA: EL JUEGO DE PODER Y SUS JUGADORES

- *Agentes internos*
 - *Los altos directivos o director ejecutivo*
 - *Los directivos intermedios*
 - *Los operadores*
 - *Los analistas de la tecnoestructura*
 - *Personal de apoyo*

EL PODER Y LA ÉTICA: EL JUEGO DE PODER Y SUS JUGADORES

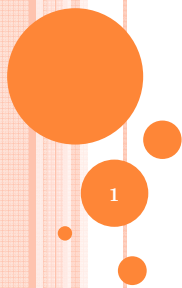
- *Hay 4 sistemas de influencia en la coalición interna*
 - *Autoridad*
 - *Ideología*
 - *Habilidad*
 - *Política*

EL PODER Y LA ÉTICA: PRINCIPIOS ESENCIALES DE LA TOMA DE DECISIONES ÉTICAS (5 pes)

- ▣ *El propósito*
- ▣ *Pundonor*
- ▣ *Paciencia*
- ▣ *Persistencia*
- ▣ *Perspectiva*

Dra. Dunia Durán Juvé

21



TEMA 12 EL CONTROL EN LA EMPRESA

Dra. Dunia Durán Juvé

EL ORIGEN DEL CONTROL, CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS

El control tiene su origen en el regulador de fuerza centrífuga inventado por James Watt en el siglo XVIII, que es un aparato que sirve para registrar la cantidad de vapor que pasa de una caldera a un cilindro. Más adelante, a mediados del siglo XX, Norbert Wiener estableció que la transferencia de la comunicación o de la información y el control ocurren en el funcionamiento de muchos sistemas. En la ciencia que él llamó cibernética, Wiener mostraba que todos los tipos de sistemas se controlan a sí mismos mediante la retroalimentación de la información, la cual descubre el error en el logro de las metas e inicia la acción correctiva. En los sistemas sociales, también se encuentra la retroalimentación.

Dra. Dunia Durán Juvé

2

EL ORIGEN DEL CONTROL, CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS

Según Fayol en 1947 dio la primera definición de control “El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones impartidas y los principios establecidos. Tiene por objeto señalar las debilidades y los errores para rectificarlos y evitar que vuelvan a ocurrir. Opera en todo, cosas, gente, acciones”.

Dra. Dunia Durán Juvé

3

EL ORIGEN DEL CONTROL, CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS

El control se lleva a cabo mediante el análisis de las desviaciones, que es el término que en economía, y en particular en la economía de la empresa, se utiliza para definir las diferencias entre las magnitudes previstas y las realmente alcanzadas

Dra. Dunia Durán Juvé

4

REQUISITOS DE CONTROL

- ❖ ***Las técnicas de control tienen que cumplir una serie de requisitos que hay que tener presentes:***
- ❖ ***El control debe reflejar la naturaleza y las necesidades de la actividad.***
- ❖ ***El control debe reportar prontamente las desviaciones.***
- ❖ ***El control debe mirar hacia adelante, por lo que la tarea de control es detectar las desviaciones potenciales o reales de los planes con suficiente anticipación para permitir una acción correctora efectiva.***

Dra. Dunia Durán Juvé

5

REQUISITOS DE CONTROL

- ❖ ***El control debe señalar las excepciones a los puntos críticos***
- ❖ ***El control debe ser objetivo.***
- ❖ ***El control debe ser flexible.***
- ❖ ***El control debe reflejar el patrón de la organización.***
- ❖ ***El control debe ser económico.***
- ❖ ***El control debe ser comprensible.***
- ❖ ***El control debe conducir a la acción correctiva***

TIPOS DE CONTROL

Existen tres tipos de control básicamente:

1. ***El control operacional (Control de tareas)***
2. ***El control de gestión (Control de resultados)***
3. ***El control estratégico (Control de la estrategia).***

SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA EL CONTROL

- **Feed back control (Alimentar el control con los datos obtenidos tras la ejecución de la tarea).**
- **Feed forward control (Control antes de ejecutar la tarea)**

SISTEMAS DE CONTROL

- **Control familiar.**
- **Control burocrático. Suele existir en actividades rutinarias que permiten una elevada formalización.**
- **Control por resultados. Predomina en actividades relativamente rutinarias y en un entorno altamente competitivo.**
- **Control ad-hoc. Se promueve mediante mecanismos que contribuyen a la motivación individual con la tarea y actividad, a la relación interpersonal y a la identificación de los miembros de la organización con los valores y objetivos en las que se prefieren sistemas de control informales, basados en la supervisión directa y en la confianza interpersonal.**

EL PROCESO DE CONTROL

Un proceso de control comporta el estudio de dos conceptos:

- ***La planificación***

- ***La evaluación***

ESTRATEGIAS DE CONTROL

Hay dos tipos de estrategias:

- ❖ ***Control por centros de responsabilidad***
- ❖ ***Control por actividades***

El control de gestión basado en las actividades A.B.M. (Activity based management). Es más moderno y está centrado en lo que se realiza (actividades) y no en lo que se consume (recursos) permitirá el análisis y control de forma global de la organización, manteniendo al mismo tiempo una estructura por centros de responsabilidad, que a través de costes diferenciados por cada centro permita determinar la buena de la mala gestión de los recursos asignados.

ALGUNOS CASOS RESUELTOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

Caso número 1

Una empresa de servicios de inversión en bolsa, ha desarrollado una carísima página web, que apenas supone ingresos para la compañía por la entrada de un competidor.(Emprendedores, Enero 2000).

Se pide:

1.- ¿Cómo debería reenfocar su actividad para que la red empiece a generar beneficios?

Respuesta

- 1.- Debería empaparse de la cultura internet e incorporar internet dentro de todos sus productos.
- 2.- Si la primera vez fracasa, debería de reenfocar la página web y mejorarla convenientemente.
- 3.- Diversificar la oferta, buscando varios canales de distribución, por la red, a fin de llegar a todo su público potencial.
- 4.- En último término, si con los pasos anteriores no se mejora y se logra obtener beneficios, es conveniente destituir a la persona encargada del desarrollo de esa página web.

Caso número 2

El 1 de Enero de 2005 se eliminaron las barreras arancelarias, provocando la entrada masiva de productos chinos en el mercado europeo.

Se pide:

1.- Dicha entrada ¿qué supone para la industria española, una amenaza y/o una oportunidad?. Explicar el porqué.

2.- ¿Qué estrategia es la que se puede aplicar para dar solución a este problema?¿Para qué?.

Respuesta

Las dos cosas:

Amenazas:

Producción: No poder competir en costes con los productos chinos.

RRHH: En España hay una mano de obra intensiva y poco cualificada, no pudiendo competir con los salarios chinos.

Todo ello comporta el riesgo de que un porcentaje elevado de industrias tengan que ser trasladadas a países donde la mano de obra es más barata.

Oportunidades

Comercial: Enfocar los productos y servicios hacia nuevos mercados, como los asiáticos o los de la Europa del Este. Esto es posible ya que, por ejemplo, en el sector textil, China vende trajes a Italia; son trajes baratos, de baja calidad. Pero Italia también vende trajes a los chinos, que son ocho veces más caros. ¿Por qué pasa esto?. Porque los trajes italianos tienen un diseño, una calidad y un prestigio. Los chinos ahora tienen una economía más desarrollada y compran trajes italianos, automóviles alemanes, franceses, etc.

Estrategias:

Por tanto, las soluciones pasan por ofrecer productos competitivos, y eso significa no intentar competir en precio, sino en valor añadido. Una economía desarrollada podrá competir si ofrece productos tecnológicamente avanzados y más desarrollados desde el punto de vista de la calidad y el diseño. Y eso significa inversión en investigación, desarrollo e innovación (I+D+i).

Caso número 3

Lluís Llongueras es un peluquero que empezó su profesión aprovechando la clientela de su padre que era modisto. Eso y su innato olfato para los negocios le llevaron a improvisar en su propio dormitorio la que sería su primera peluquería. No asistió a ninguna escuela de peluquería. El dice que si lo hubiera hecho se habría limitado a seguir las tendencias del momento y como no lo hizo, se dedicó a experimentar.

Actualmente goza de 45 salones propios y 54 franquiciados. Ha ido creciendo poco a poco. Cuenta con establecimientos en Argentina, Andorra, Japón, Suiza, Portugal, Italia, Uruguay, Venezuela y Santo Domingo.

Se pide:

- 1.- ¿Cuál/es crees que puede/n ser la/s clave/s de su éxito?
- 2.- ¿Crees que Lluís Llongueras pide alguna exigencia a las franquicias? En caso afirmativo describe cuáles pueden ser dichas exigencias.
- 3.- ¿Qué estrategia/s crees que ha ido aplicando el grupo Llongueras a lo largo del tiempo y cuál piensas que puede ser su futuro?

Respuesta

1.-

- Contar con un método de corte de pelo eficaz y eficiente.
- Segmentación de los clientes.
- Adaptación a los tiempos.
- No dar la marca a cualquiera.
- Mimar a la clientela por igual y sin diferencias.
- Invertir con cabeza.
- Precios altos pero asequibles. Causa: Trabajar bien y hacer lo que la gente busca.

2.- Si, exige mucho.

- Que el franquiciado conozca su método Llongueras, en caso contrario, se les imparte una formación muy intensa en la que abundan las nociones de psicoestética o de personalización del peinado.
- Pide experiencia a los peluqueros que se decidan a obtener una franquicia,
- Exige saber tratar a la clientela.

3.- La estrategia básica que ha ido adoptando el grupo Llongueras es el de la innovación. Continuamente ha ido innovando nuevos cortes de pelo.

Otra estrategia ha sido la de la expansión y con ella la internacionalización.

Su futuro se espera que siga creciendo, expansionándose y estando presente en casi todos los países del mundo por lo que es posible que se pueda convertir en una multinacional en su sector.

Caso número 4

Joe Ryan es un brillante director general de la cadena de tiendas de cosmética Glamour a Go-Go. Perspicaz en los negocios y popular en la empresa, la crisis interna se produce cuando aparece en un diario local acompañado de una muy joven ejecutiva de su cadena estando casado.

Se pide:

- 1.- ¿Qué crees que puede pasar dentro de la empresa?

2.- ¿Cuáles soluciones puede establecer el consejo de la empresa para evitar algún tipo de conflicto entre los dos “enamorado”?

Respuesta

1.- Ryan tiene una gran visión de futuro, ideas estratégicas y gran liderazgo, pero su comportamiento deja mucho que desear, ya que seguramente, no es la primera vez que se le ve con jóvenes empleadas, pero esta vez parece que se ha pasado de la raya. Su comportamiento puede dañar la imagen de la empresa sobre todo frente a los accionistas.

2.-

a.- Poner la norma en la empresa de “prohibido ligar en la empresa”.

b.- Realizar una auditoría interna consistente en preguntar a antiguos y nuevos empleados sobre los hábitos de Ryan.

c.- Código ético. El hecho de que existan o no relaciones sexuales entre los empleados se debe analizar desde una perspectiva amplia (que vaya más allá de un solo pleito). Y el director general es una parte más y, muy importante, del engranaje empresarial.

d.- Amenazarle con la destitución en el caso que Ryan desobedezca la advertencia de que cambie su comportamiento.

CASOS PROPUESTOS DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

Caso número 1

Reflexionar sobre la siguiente afirmación: “Salvo en el honroso caso del Deutsche Bank, los bancos extranjeros han conocido el fracaso en el mercado español. La mayoría, ante la falta de clientela, se han visto obligados a abandonar por la puerta de atrás o a redefinir sus estrategias”.

(Emprendedores, Abril 1999)

Se pide:

1.- ¿Cuál/es crees que es/son los motivos que ha/n llevado al fracaso de la banca extranjera en España?

2.- ¿Qué estrategia/s crees podría/n aplicarse para superar esta situación?

Caso número 2

El presidente de una compañía quiere rediseñar las oficinas de la misma para fomentar el trabajo en equipo y ahorrar costes. Cuando se presentan los planos del proyecto ante los empleados, éstos lo rechazan. Con la nueva distribución, deben ceder sus despachos privados para compartir el espacio con sus compañeros. (Emprendedores, Diciembre 1999)

Se pide:

1.- ¿Cuáles pueden ser las ventajas e inconvenientes de un espacio abierto?

2.- ¿Cuáles pueden ser las ventajas e inconvenientes de un espacio cerrado?

3.- Determinar cuál es la mejor opción.

Caso número 3

Las aspiraciones expansivas de una empresa láctea obligaron a crear un nuevo puesto directivo. Este número dos, con un historial inmejorable, tenía que participar de manera activa a la hora de decidir el futuro de la compañía. Pero después de un año, no había tomado ninguna iniciativa.

Se pide:

- 1.- *¿Cuál/es puede/en ser la causa/s de esta ineficacia por parte de este directivo?.*
- 2.- *¿Qué puede hacer la empresa para solventar esta situación?.*

Caso número 4. Renfe

RENFE es una sociedad estatal de derecho público que tiene como finalidad la explotación de los servicios de transporte ferroviario, la comercialización de las telecomunicaciones, la gestión de estaciones comerciales de viajeros, la explotación del patrimonio propio o adscrito a RENFE no utilizado para uso ferroviario, la administración de la infraestructura y la gestión de la deuda por cuenta del estado. Es una empresa que forma parte del derecho público pero sus relaciones laborales están sujetas al derecho privado.

Las dos últimas décadas ha habido un incremento de la movilidad a Europa, quedando saturado el espacio aéreo y congestionándose las carreteras, el que ha hecho que el tren vuelva a tener un papel relevante en Europa. Por esto, el objetivo principal de RENFE es mejorar las infraestructuras ferroviarias existentes y crear otras de nuevas.

Además, RENFE está experimentando un cambio y es la necesidad de centrarse en el cliente, de ser cada vez más competitivos y prepararse para la liberación del transporte ferroviario. Por esto RENFE ha creado un conjunto de Unidades Estratégicas de negocio para irse adaptando a estos cambios.

Los objetivos de RENFE y la manera de conseguirlos vienen reflejados en los contratos-programa suscritos periódicamente entre RENFE y el estado. En estos programas figuran las funciones de RENFE, el volumen de inversiones necesarias y el Plan de Recursos Humanos necesario para conseguir los indicadores económicos y la calidad precisa para cada una de las UEN.

El objetivo de las UEN es que cada una proceda a una gestión independiente del resto y tenga su propia cuenta de resultados, con la finalidad de prepararse a la competencia exterior.

Las UEN son:

1. *AVE (Alta velocidad)*
El objetivo primordial del AVE es la consecución de una calidad de servicio total en tiempos de viaje, puntualidad, confort y servicios a bordo y económicamente asequible a toda la población. Es el producto de más éxito en RENFE y los futuros objetivos de la UEN es la ampliación de la línea para la Unión Europea.
2. *Regionales*
Cubre todo el territorio español, ofreciendo un servicio variado de destinos, horarios y tarifas. No obstante, se van suprimiendo líneas por la escasa demanda y lo que lleva como estrategia es la reducción progresiva de la oferta hasta el nivel que las autoridades responsables estén dispuestos a financiar.
3. *Cercanías*
El objetivo es descongestionar las carreteras, cercanas a la ciudad, mediante el tren. La estrategia aquí es contraria al anterior, porque lo que se pretende es aumentar la oferta de determinadas líneas, días y horas punta. Además, persigue aumentar la calidad en el confort, puntualidad, limpieza e información de las líneas.
4. *Grandes líneas*

Es la unidad que ofrece un servicio de transporte de viajeros a distancias superiores a 400 kms. Ofrece una amplia gama de productos en función de las necesidades del cliente, por tanto después de años de pérdidas, comienza a tener beneficios. La estrategia de futuro de esta UEN es la de utilizar las vías de alta velocidad, como actualmente realiza Altaria de Barcelona a Madrid.

5. *Cargas*

El transporte de mercancías ha experimentado un retroceso en los últimos años, por la competencia del transporte por carretera, no obstante, RENFE está mejorando el servicio y se prevé un cambio de orientación en esta UEN.

6. *Transporte combinado*

Se dedica al transporte de contenedores, cajas móviles y semiremolques. Conectando desde cualquier punto de España o Europa mediante la intermodalidad ferroviaria/terrestre/marítima.

7. *Tracción*

Es una prestadora de servicios, se encarga de gestionar y mantener las locomotoras propiedad de RENFE, recibe precios especiales de suministro eléctrico por la tracción.

8. *Mantenimiento integral de trenes*

Se encarga de la venta de servicios de mantenimiento integral, preparación y transformación de trenes, con criterios de eficiencia y competitividad con el sector exterior.

9. *Estaciones comerciales*

El objetivo de esta UEN es la explotación comercial de las estaciones, RENFE ha dotado las viejas estaciones de centros comerciales, y esto les ha creado altos beneficios. Las estaciones son el nexo de unión entre los ferrocarriles y las ciudades.

10. *Servicios informáticos*

Esta UEN desea ofertar soluciones tecnológicas en el ámbito de los sistemas de información a todos los clientes.

11. *Circulación*

Se encarga de la gestión de los sistemas de regulación y seguridad del tráfico, incluyendo todas las funciones de circulación ejercidas desde las estaciones. En definitiva, el objetivo de esta UEN es garantizar la seguridad en la circulación ferroviaria.

12. *Mantenimiento de infraestructura*

Se ocupa del mantenimiento de las líneas convencionales y de alta velocidad, pero gestionadas separadamente y posteriormente englobadas dentro de la UEN.

13. *Proyectos y coordinación de inversiones*

Realiza obras de supresión de pasos a nivel. El principal objetivo es la coordinación entre RENFE y el Ministerio de Fomento para la ejecución de obras de infraestructuras que se realizan en la red.

14. *Patrimonio y Urbanismo*

Se trata de realizar operaciones urbanísticas ferroviarias, venta de suelo, de viviendas, edificios, alquileres. Tiene la función de rentabilizar los activos excedentes de la empresa. Actualmente, se puede decir que RENFE presenta unos resultados positivos.

Se pide:

1. *¿Qué criterios se han utilizado para definir las UEN?*
2. *Relacionar el contenido de los contratos-programas, con la función de la planificación y reflexionar sobre su utilidad.*
3. *¿Qué mejoras crees que se podrían realizar en RENFE?.*

Caso número 5

Praxim es una empresa informática y la aparición de numerosas empresas dedicadas a la venta de ordenadores personales ha hecho bajar los beneficios de esta empresa. La cuestión que se plantea es. ¿Compensa seguir vendiendo al consumidor final o es preferible fortalecer el sector comercial de Praxim?

Se pide:

1.- *¿Cuál/es es/son la/s alternativas que podría aplicar esta empresa para hacer frente a la situación?*

Caso número 6

Susan Carter, una destacada y socia de una consultora financiera, tiene que hacer frente a una delicada situación: un alto ejecutivo de la empresa de una firma cliente ha intentado sobrepasarse con ella, ha estado sometida a un acoso sexual.

Se pide:

1.- *¿Cuál/es es/son la/s estrategia/s que podría aplicar esta empresa para hacer frente a la situación?.*

Caso número 7

En la empresa Gen Corporation eran habituales las asociaciones de grupos étnicos minoritarios, como afroamericanos e hispanos. Pero ahora que se estaba gestando una asociación religiosa en la empresa, el director no sabía bien qué hacer.

Se pide:

1.- *¿Cuál/es es/son la/s solución/es que propondrías para que la empresa no se vea afectada?*

Caso número 8. El cambio estratégico y organizativo de Correos y Telégrafos.

Correos y Telégrafos, S.A. es una sociedad estatal adscrita al Ministerio de Fomento. En el año 2000 pasó a ser una Sociedad Anónima Estatal. Anteriormente dependía de las AA.PP. Al tener un carácter estatal, quiere garantizar el derecho a las comunicaciones postales de todos los ciudadanos y empresas. De hecho, hace siglo y medio que tiene la obligación legal de prestar servicios postales en todo el territorio nacional, con regularidad, a un precio asequible y con adecuados niveles de calidad. Además Correos y Telégrafos realiza otras actividades que no tienen la consideración de servicio público, lo que supone operar en un mercado cada día más liberalizador y competitivo, aunque esta liberalización del sector postal se está produciendo de una manera gradual. En el año 1997, el Parlamento Europeo aprobó la directiva que establece las normas comunes por el desarrollo del mercado interior de los servicios postales de la Unión Europea.

Antes del proceso liberalizador, Correos realizó un plan estratégico de 1998-2000, calificado como un auténtico plan de choque, subsanando algunas debilidades. El plan estratégico consideraba los siguientes objetivos:

Eliminación del déficit crónico de la sociedad, consecución de una mayor autonomía en la gestión de los recursos humanos, incremento de las inversiones en tecnología y la puesta en marcha de un plan de calidad. No obstante al final de este periodo todavía habían ciertas debilidades en la compañía,

como: *Excesiva dependencia de los productos postales convencionales, poco grado de normalización de las actividades operativas, insuficiente orientación al cliente en el conjunto de la organización y una estructura organizativa de carácter funcional que limitaba la coordinación operativa. Esto hizo que se tuviese de realizar un análisis externo e interno. Los elementos encontrados al final de este período son:*

- *Competencia*
- *Mayor liberalización de las actividades postales.*
- *Desaparición de las barreras entre la paquetería industrial y comercial.*
- *Prácticas fraudulentas de competidores.*
- *Precios más reducidos.*
- *Fuerte incremento del mercado.*
- *Deficiente automatización.*
- *Amplia gama de productos.*
- *Dependencia excesiva de los productos postales tradicionales.*
- *Cultura postal del país.*
- *Creciente nivel de exigencia por parte de los clientes.*
- *Debilidades en los sistemas de información.*
- *Relevante patrimonio inmobiliario.*
- *Dificultades en la gestión*
- *Monopolio.*
- *Escasa presencia internacional.*
- *Identificación corporativa del equipo de dirección y del conjunto de la plantilla.*
- *Posicionamiento de liderazgo.*
- *Buena red de distribución y de oficinas, mejores que los de sus competidores.*
- *Buena solvencia económica.*
- *Plan de calidad de imagen.*

Con el objeto de subsanar las debilidades presentadas después del plan anterior, se enmarca el nuevo plan estratégico de correos 2001-2003. El nuevo entorno viene influido por la globalización de la economía, el comercio y las comunicaciones y por los avances tecnológicos. Para hacer frente a este nuevo entorno, se formularon dos acciones prioritarias: transformar la fórmula jurídica, tal como se realizó, convirtiéndola en sociedad anónima estatal y por otra parte, elaborar un plan estratégico para este período. Este plan presenta los siguientes objetivos:

- *Definir una estrategia empresarial concreta y factible que se adapte al nuevo entorno: fortaleciendo el servicio público postal (ampliación de horarios, mejora de la gestión de los puntos de atención), modernización de la compañía mediante la potenciación de las inversiones y la mejora de su imagen, diversificación/potenciación de la cartera de actividades no postales, gestionar el cambio mediante las personas, orientación proactiva a los clientes, internacionalización de las actividades.*
- *Desarrollar un nuevo modelo societario y organizativo que facilite la implantación de la estrategia, así como la adaptación al mercado: agrupando su estructura territorial por zonas y éstas, a su vez, por provincias, para asimilarse a la estructura divisional, en este sentido y creando 3 divisiones: la de correos, de oficinas y exprés, así como tres unidades de desarrollo: la unidad de servicios bancarios, la E-business (proyectos) y las unidades de apoyo a la alta dirección.*
- *Emplear las nuevas tecnologías mediante un plan de sistemas que persiga los objetivos siguientes: ofrecer una cobertura integral de los procesos de la compañía, finalizar la implantación e integración de los sistemas de gestión para cubrir el área económico financiero, de recursos humanos y comercial e incorporar nuevos sistemas de información de gestión. Además, este plan concreta y desarrolla un catálogo de proyectos basados en un diseño de alto nivel de la operativa asociada a los principales procesos de correos.*

Se pide:

1. Identificar las causas que motivaron los cambios introducidos en Correos y Telégrafos, mediante un diagnóstico de la situación existente antes de la reestructuración del período 2001-2003.
2. Identificar los elementos del análisis externo e interno, representándolo en la matriz DAFO.
3. Indicar cuáles son las ventajas que Correos y Telégrafos obtiene con la implantación de su nuevo modelo organizativo.
4. ¿Cómo crees que se agruparán, en el futuro, los operadores de correos en Europa?.

Caso número 9. Asisa

ASISA es una compañía privada de asistencia sanitaria, constituida en forma de sociedad anónima y el único accionista es una cooperativa de médicos, Lavinia S.Cooperativa.

Tiene una amplia red de asistencia sanitaria distribuida por todo el territorio español, con 47 delegaciones, 43 subdelegaciones locales, 6 igualatorios, 15 clínicas propias, así como 600 clínicas y sanatorios concertados.

Es la compañía líder del sector. Destina casi el 60% de sus ingresos por primas a honorarios médicos y la tendencia es a incrementarla.

Esta compañía nació por la necesidad del colectivo médico de participar en la actividad aseguradora privada. ASISA nació los años 70, a partir de 1976 cuando se creó la Mutualidad General de Funcionarios Civiles del estado (MUFACE), al amparo de la ley de la seguridad social de los funcionarios públicos, le permitió competir respecto a otras compañías. La cooperativa Lavinia fundada por el Dr. Espriu permite a los médicos actuar a la vez como propietarios y como trabajadores.

Lavinia es el único caso de cooperativismo sanitario a España. Como una cooperativa se rige por unos principios:

- *Libertad de adhesión a la Cooperativa.*
- *Igualdad de derechos cooperativos.*
- *Organización, gestión y control democráticos.*
- *Ausencia de todo afán especulativo o de lucro mercantil.*
- *Autonomía y soberanía plenas de la entidad*

El mercado sanitario español presenta la principal característica que la población española está casi cubierta por el sistema nacional de salud. La asistencia sanitaria privada lo que ha hecho ha sido cubrir las necesidades no cubiertas por el sistema Nacional. Esto ha constituido el problema que los asegurados han de pagar dos primas, una para el sistema nacional y el otro por la aseguranza privada, esto de alguna manera frena la expansión del sector. No obstante, en los inicios del siglo XXI se ha observado, un incremento de la contratación de los seguros privados.

Antiguamente y hasta finales del año 1999, a la declaración de la renta se podía desgravar el 15% en concepto de gasto sanitario pero por contra se introdujeron dos ventajas: la eliminación del 6% del impuesto que gravan las pólizas sanitarias y la no consideración de remuneraciones en especie que las empresas hacen a los trabajadores que lo solicitan y la correspondiente desgravación en el impuesto de sociedades por parte de las empresas.

ASISA tiene dos grandes competidores: Adeslas i Sanitas, además se ha estado produciendo la entrada de seguros internacionales, como en el caso de la alemana DKV que en 1998 compró la compañía Previa, por último está CASER creada en 1998 por la confederación española de Cajas de ahorro (CECA) que lleva a término una política de publicidad agresiva y tiene una gran capacidad de financiación. Aunque la gran mayoría de las compañías son muy pequeñas y nada más operan a nivel regional.

El principal inconveniente a que se enfrentan estas compañías es que la legislación española, en general, no permite escoger entre la sanidad pública y la privada. Los únicos que pueden escoger son los funcionarios de MUFACE, IFAS (empleados públicos de las fuerzas armadas), Mugefu (judicatura) i Munpal (empleados de algunas corporaciones locales).

Los principales servicios que ofrece ASISA son principalmente:

- *Asistencia sanitaria.*
- *Seguros de infarto, accidentes e invalidez.*
- *Seguros a colectivos.*
- *Póliza por los médicos.*
- *Póliza dental, lanzada el año 1999.*

Tiene tres tipos de clientes: individuales, colectivos y los médicos.

Para los clientes individuales, la oferta se adapta a las necesidades del cliente.

Para los colectivos, la oferta está marcada por el convenio que se firma con la empresa.

Para los médicos, la empresa ofrece un seguro con unas condiciones muy ventajosas.

Se pide:

1. *¿Cuál es la misión y objetivos de ASISA?*
2. *Analizar las fuerzas competitivas de Porter en este caso.*
3. *Plantear los posibles escenarios sobre las perspectivas futuras del mercado sanitario español y los efectos posibles sobre el sector de los seguros de asistencia sanitaria privada en España.*
4. *¿Crees que la forma de cooperativa es la más adecuada en este sector? ¿Cuáles con las posibles ventajas e inconvenientes?*

Caso número 10

Cuando un equipo trabaja fuera de la oficina hay que delimitar la labor que cada cual debe desarrollar. De lo contrario es fácil que surjan disputas. El hecho de que el e-mail tienda a reemplazar la comunicación cara a cara puede originar además conflictos de orden personal y laboral. (Emprendedores, mayo 1999)

Se pide:

- 1.- *¿Qué problemas pueden surgir?*
- 2.- *¿Qué solución puede haber?*

Caso número 11.

Un ejecutivo dirige el departamento de diseño de una empresa con un evidente complejo de superhombre, aunque con éxito. Su equipo, por el contrario, está desmotivado: sus ideas y proyectos se ven sometidos a cortapisas de procedimiento y luego este ejecutivo las “vende” como propias. (Emprendedores, abril 1999)

Se pide:

- 1.- *¿Cómo puede la empresa arreglar esta situación?*

Caso número 12

El rendimiento de un ejecutivo era espectacular en Estados Unidos, pero cuando lo trasladan a Suiza sus resultados son catastróficos. Incapaz de asumir su papel, falla en el trabajo, no sabe cómo actuar ni como cumplir su misión. Emprendedores, Julio 1999)

Se pide:

- 1.- ¿Dónde está el problema?
- 2.- ¿Cómo se puede resolver?

Caso número 13

La inesperada muerte del primogénito de una empresa familiar ha desorientado al dueño de la compañía CCs. Su plan de sucesión se rompe de golpe y además aparecen recelos de los otros dos hijos, que se ven desplazados por la figura de su hermano.

Se pide:

- 1.- ¿Qué puede hacer el dueño de esta compañía para superar esta dramática situación?

Caso número 14. “La crisis de Fontaneda”

En el año 1881 nace la marca Fontaneda, partiendo de una pequeña tienda de confitería creada por Eugenio Fontaneda en la población de Aguilar de Campoo. No obstante, la producción de galletas no comienza hasta el año 1910. Los Fontaneda apostaron por la elaboración de una galleta alimenticia destinada a las clases populares, dando lugar a la conocida galleta María.

El éxito de la empresa fue fulgurante, situándose firmemente entre los líderes del sector en nuestro país hasta el año 1973, año que se produjo la primera crisis debido a la intervención de los precios fijados por las autoridades, por considerarse un producto alimenticio clave. En los años 80, entran con fuerza otras marcas como son las de las compañías multinacionales Nabisco y Lu, del grupo Danone, de hecho los consumidores se decantan hacia estas otras marcas.

En el año 1997 compra la empresa Fontaneda, la compañía Nabisco y queda integrada en el grupo United Biscuits. En el año 2000 Alimarket realizó un estudio sectorial, en el que se producen dos grandes tipos de empresas: Los productores locales, empresas tradicionalmente arraigadas en nuestro país; y las grandes compañías multinacionales, que han aprovechado los momentos de crisis de determinadas empresas para comprarlas, llegan rápidamente a importantes posiciones en el mercado.

El día 5 de abril de 2002, se recibe la noticia que Fontaneda cerrará sus puertas, debido a las pérdidas de los últimos años por la falta de viabilidad, tanto por la obsolescencia de las instalaciones como por la infraocupación de su capacidad productiva. La población de Aguilar del Campoo queda conmocionada porque la economía del pueblo dependía directa o indirectamente de esta empresa, además habían motivos sentimentales por la defensa de la permanencia de la marca en la localidad palentina. Durante 7 meses se estuvo negociando incluso intervino la junta de Castilla y León con ayudas económicas a empresas para que comprasen la planta de Fontaneda de Aguilar del Campoo, finalmente la empresa se la quedó el grupo Siro, previamente había intentado la compra la empresa Gullón, pero los trabajadores pensaron que esta compañía llevaría a término la reducción de personal y además había sido la principal competidora de Fontaneda y esto creó suspicacias y preocupaciones en torno a posibles revanchas.

La compra de Fontaneda por parte del grupo Siro se produce el 4 de noviembre de 2002 con un acuerdo en el que Siro se hace cargo de la planta y recibe 12 millones de euros de United Biscuits y otros de la Junta de Castilla y León, a cambio de seguir produciendo la galleta María por United Biscuits durante tres años, reduciendo progresivamente la producción y asumiendo los costes de las bajas incentivadas y prejubilaciones de trabajadores. A cada trabajador se le plantean cuatro opciones:

- Continuar trabajando con el grupo Siro, manteniendo el salario, categoría i antigüedad.
- Trasladarse a una de las plantas de United Biscuits, cobrando hasta 24.000 euros para facilitar el traslado, además de ayudas al trabajo del cónyuge y a la búsqueda de colegios para sus hijos.
- Darse voluntariamente de baja, cobrando hasta 60.101 euros.
- Prejubilarse, a partir de los 52 años, garantizando, entre l'empresa i la Junta, la práctica totalidad del salario.

De los 212 trabajadores iniciales, 1 murió durante el conflicto, 2 eran directivos (la recolocación no entraba en el acuerdo), 34 se prejubilaban, 25 se dieron de baja y 21 se trasladaron a otras instalaciones de United Biscuits. Al final quedaron 129 trabajadores. El 25 de febrero de 2003, la planta ya producía 100 toneladas de galletas diarias.

Se pide

1. Identificar y clasificar los stakeholders en este caso.
2. ¿Cuáles eran los objetivos de cada uno de los grupos de interés identificados en el caso?.
3. Analizar la situación de la empresa Fontaneda, y las estrategias posibles que fueron aplicadas.
4. Analizar la relevancia de los grupos de interés en función de su poder, legitimidad y urgencia.

Caso número 15

Una consultora recibe el encargo de rematar la fusión entre dos empresas. Pero cuando los consultores llegan a hacer su trabajo todo son problemas.(Emprendedores, Noviembre 1998)

Se pide:

- 1.- ¿Qué falla en el planteamiento de la operación?
- 2.- ¿Qué solución/es cree se pueden dar a esta situación?

Caso número 16. El sector del transporte de mercaderías por carretera

El transporte es uno de los soportes fundamentales en los que se basa la economía de cualquier país, por tanto su funcionamiento es clave para la economía. Su importancia está justificada porque facilita las crecientes necesidades de intercambio de bienes y servicios entre los agentes económicos.

El transporte se puede realizar en base a tres funciones: por grupos de clientes, por funciones sean por mercaderías peligrosas, cisternas, carga fraccionada (mensajería y paquetes), cámaras frigoríficas o bien carga general y por tecnologías (diferentes medios en que se puede realizar el transporte: carretera, ferroviario, aéreo y marítimo).

Este sector presenta las siguientes características:

1. *El número de competidores es muy elevado llegando a las 69.000 empresas, esto hace que la cuota de mercado que le puede corresponder a cada una de ellas sea muy reducida. Este número de empresas implica la existencia de una flota de vehículos de más de 800.000 camiones. Pero además, es un sector muy atomizado, existe gran cantidad de autopatrónes que conducen su propio camión. A esto se ha de añadir el problema de los transportistas ilegales sin licencia oficial que, aunque en número difícil de cuantificar, aumentan significativamente la oferta de vehículos.*
2. *El Ministerio de Fomento ha puesto trabas en la concesión de licencias de transportista y esto ha hecho que se haya creado un mercado negro donde se pueden encontrar licencias a precios elevados.*
3. *Para comenzar a competir en el sector la única cosa imprescindible es la disponibilidad de un camión.*
4. *Las empresas que quieren deshacerse de sus vehículos lo tienen un poco crudo.*
5. *En cuanto a los medios de transporte, el transporte ferroviario es económico, especialmente en distancias largas, al ser seguro, rápido y ofrecer mejores precios, además de otras ventajas; por carretera, el transporte no es tan seguro, además produce una contaminación grande en el medio ambiente, y comporta unas jornadas laborales excesivas; por aire, el principal problema es el transporte de la carga, aunque los costes se han reducido respecto hace unos años, pero por contra es más seguro que el transporte por carretera; por último, el transporte marítimo tiene ventajas cuando los portes son para distancias largas. Todos estos medios de transporte se consideran rivales.*
6. *En cuanto a los proveedores, estos se encuentran muy concentrados en pocas empresas fuertes, pero ofrecen productos y servicios poco diferenciados entre sí.*

Se pide:

1. *¿Cuáles son las principales amenazas y oportunidades del sector del transporte?.*
2. *¿Cuáles son las alternativas que se pueden considerar para mejorar la rentabilidad del sector?.*

Caso número 17. El Corte Inglés

Ramón Areces, fundador de El Corte Inglés, nace en Asturias en 1904 en una humilde familia de agricultores con poco patrimonio. Con 15 años se embarca en Cuba, donde un tío materno le ofrece un lugar de chico de recados en unos famosos almacenes de La Habana. Derivado de su trabajo aprende algunas técnicas comerciales en los Estados Unidos, basadas en la agresividad y la diversificación. Vuelve a España en 1934 comprando una sastrería por 150.000 pts. Situada en Madrid y a la que se nombró El Corte Inglés. Este fue el origen del grupo empresarial.

Paralelamente, un primo suyo, José Fernández se instala en el sector textil con Cederías Carretas, dando lugar después a Galerías Preciados, así comienza una competencia entre ellos que dura décadas, hasta que Galerías Preciados se integra en 1995 en El Corte Inglés. En 1960 Galerías Preciados facturaba más que el Corte Inglés. A partir de los años 70 comenzó a apartarse del mundo de los negocios debido a sus problemas personales muriendo el año 1989, sin descendientes directos, dejando su fortuna a la fundación Ramón Areces, no obstante, quien se hace cargo de la compañía es su sobrino de segundo grado Isidoro Álvarez que trabajaba en la empresa desde el año 1953, cuando tenía 18 años. En 1989 es nombrado presidente de El Corte Inglés y de la Fundación Ramón Areces.

El Corte Inglés se constituye como una sociedad el año 1940 y en 1952 como una sociedad anónima. En 1949, se constituye Induyco (Industrias y Confecciones, S.L.) para garantizar el suministro de prendas confeccionadas. En 1966, se constituye Móstoles Industrial, S.A., para asegurar el suministro a los almacenes de mobiliario. En 1969 se crea viajes El Corte Inglés. En 1979 Hipercor. En 1982, el centro de Seguros. En 1984, Videcor; y a partir de Induyco, se crea Confecciones Teruel (1975), Industrias del vestido (1976), Investrónica (1980) e Investgen (1985). En 1993 se crea la filial Bricor, para entrar a competir con material de bricolaje. En 1996 se crea la Financiera El Corte Inglés y Ambito Cultural; Supermercados Supercor (1998).

La política a seguir para esta empresa es:

1. Mantener un número reducido de directivos, con una descentralización funcional. El grupo directivo se basa en la profesionalidad, la confianza y la lealtad.
2. Es una empresa eminentemente autofinanciada.
3. Procura dar una imagen de calidad a sus productos, pero a unos precios más elevados que la competencia.
4. El objetivo de la Fundación Ramón Areces, busca la integración de la empresa en el entorno social en el que actúa, realizando diferentes tipos de actividades .

Se pide:

1. Analizar las políticas funcionales de la empresa
2. Analizar los motivos y las posibles consecuencias de la compra de Galerías Preciados.
3. ¿Cuáles son las estrategias que ha hido aplicando esta empresa y analizarlas?.

Caso número 18

La empresa M forma un grupo empresarial y se está diversificando hacia sectores muy variados. Para ello usa los beneficios de una de sus compañías, la F. (Emprendedores, noviembre 1999)

Se pide:

- 1.- ¿Cree que es correcta esta estrategia?.

Caso número 19. IBERIA

Iberia es la línea aérea más importante de España. Fue creada en el año 1927 y ese mismo año inició su primer vuelo entre Madrid y Barcelona, emplea a más de 25.000 personas en la actualidad y tiene una flota de unos 200 aviones, ofreciendo unos 1000 vuelos diarios.

En el año 1999 se firmó un acuerdo con la compañía, de manera que sus socios industriales (British Airways y American Airlines) y los socios institucionales españoles (Cajamadrid, BBVA, Logista, El Corte Inglés y Ahorro Corporación) formalizaron su entrada en el capital de Iberia con una participación conjunta del 40%, posteriormente la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI), vendió el 54% del capital de iberia mediante una OPA, al 2001. De esta manera se volvió a privatizar una compañía que había estado casi toda su historia en manos públicas.

Iberia, actualmente, forma parte de Oneworld, liderada por British Airways y American Airlines, esto la situa en una adecuada posición para competir en un mercado global. Iberia no solamente se dedica a la actividad del transporte aéreo de viajeros y mercancías, sino que se dedica también al mantenimiento aeronáutico, a la asistencia a aviones y pasajeros (handling). Es fundadora y propietaria de un 18,28% de Amadeus, que es el sistema de reservas informáticas líder del mundo, también tiene la empresa Iberwiss del sector de catering, produciendo millones de bandejas de comida al año y participa en el negocio de los viajes turísticos mediante los turoperadores Viva Tours y Temps lliure, así como en el transporte urgente con Cacesa.

Tradicionalmente, Iberia ha aplicado una política de garantizar un servicio de alta calidad, así, fue pioner en volar entre Europa y América del Sur, en el año 1974 inauguró el puente aéreo Madrid-Barcelona y también Seriberia, precursora de los call centres, que corresponde a un equipo humano dedicado a ofrecer atenciones especiales a los clientes y en resolver incidencias, En el año 1996 creó la página web de mayor venta de España: Iberia.com, después también creó el ciberticket o billete electrónico y las máquinas de autofacturación.

En 1996, Xavier de Irala se incorporó a la presidencia del grupo y saneó la empresa, como cuestiones más importantes que realizó son las siguientes: se expansionó con su filial AVIACO, se salió de las

Aerolíneas Argentinas, se introdujo en el alquiler de aviones con tripulación y el sistema de franquicia con Air Nostrum. También se puso de manifiesto la necesidad de competir con las líneas de bajo coste, reduciendo los servicios ofrecidos a bordo por los pasajeros con billetes más económicos. Esta política le ha permitido a Iberia obtener beneficios, incluido el año 2001, después de los atentados del 11-S, enseguida Iberia aplicó una serie de medidas:

Reducción del 11% de su capacidad, reducción de plantilla mediante un expediente de regulación de trabajo, disminución del número de aviones en operación y un plan de recorte de gastos. De esta manera, Iberia junto con Air France presentó beneficios en el 2001.

A finales de 2002 Iberia creó el plan para el período 2003-2005. Los objetivos básicos fueron la consolidación de la rentabilidad, el crecimiento con flexibilidad y el incremento de la productividad. A mediados de 2003 Irala deja la Presidencia de Iberia y se crea la necesidad de recortar los objetivos de crecimiento del plan y centrarse más en el aumento de la productividad. Los motivos del recorte fueron: la crisis económica, la guerra de Iraq, la neumonía asiática y la competencia de los operadores de bajo coste. La estrategia que hace referencia a los recursos humanos, ha de estar en consonancia con la estrategia competitiva de la empresa. La política que ha seguido la empresa desde el 11-S y la competencia de las compañías de bajo coste, ha sido recortar los costes laborales mediante prejubilaciones, bajas incentivadas, reducción temporal de trabajo, por otra parte se han aplicado políticas de formación y retribución al personal de Iberia, así como planes de opciones sobre acciones en los paquetes de compensación de los empleados. En un principio se creó una fuerte lucha entre Iberia y el sindicato de pilotos por las mejoras que éstos pedían y que iba en contra de la estrategia de recursos humanos. No obstante se ha conseguido firmar un convenio de duración de cuatro años, mediante la creación de una comisión por la resolución de conflictos compuesta por cinco miembros, 2 para cada una de las partes y uno designado por mutuo acuerdo de las partes.

Se pide:

- 1. ¿Cuáles fueron las estrategias aplicadas por Iberia durante la etapa de Irala?. ¿Cuáles han sido las estrategias aplicadas por Iberia después de su salida?.*
- 2. Critica, si procede, de forma constructiva, el plan de opción de compra sobre acciones (stockoptions), desarrollada por la compañía.*
- 3. ¿Qué mejoras introducirías dentro de la compañía Iberia y, si procede, qué eliminarías?.*

Caso número 20. Telefónica

Telefónica, fue constituida en el año 1924 y ha sido una empresa privada concesionaria de una licencia de explotación del servicio telefónico en toda España. Es entre 1945 y 1946 cuando el estado compra a la empresa americana ITT (International Telephone and Telegraph Company) el único paquete significativo, el 31%, de las acciones de telefónica que hasta ese momento había estado en manos de ITT, nacionalizando, de esta manera la empresa. La participación importante del estado en Telefónica ha evitado tener que dirigir recursos por el desenvolvimiento del sector de las comunicaciones. Dado que la razón de este tipo de monopolio es de naturaleza técnica, el desarrollo de la tecnología ha llevado a que el sector de las telecomunicaciones pierda el carácter de monopolio natural.

Esto ha llevado al estado a hacer una regulación por la competencia, además el sector, se ha visto afectado por el proceso liberalizador en respuesta a la normativa europea. La liberalización ha favorecido la entrada de nuevos competidores y ha influido en los precios, ocasionando agresivas campañas publicitarias. Hasta hace poco el teléfono móvil e internet iban por separado, pero en la actualidad con la última generación de móviles hay un acceso de alta velocidad en Internet mediante el móvil, video-conferencias, además de las comunicaciones habituales de telefonía.

En 1994 se concede la segunda licencia de telefonía móvil a Airtel, entrando unos años después en la telefonía fija cuando ya se había aprobado la segunda licencia fija a Retevisión. A partir de aquí, el estado dio más de 20 licencias de telefonía fija. En 1999 aparece Amena vinculada a Retevisión, como una telefonía móvil.

En síntesis, en el ámbito español, la competencia se planteó, en primer lugar, en el móvil y después en el fijo.

En el año 1997 se produce la completa privatización de Telefónica, su estrategia está orientada al crecimiento y la creación de valor para el accionista.

Telefónica apostó a partir de este año por invertir en Iberoamérica, aprovechando el proceso de liberalización y privatización de las empresas públicas en diversos países de allí. El éxito fue la calidad del servicio, de la ingeniería y la estrategia de internacionalización seguida.

Por último, en Telefónica, desde la privatización total de la compañía, se establece un sistema de incentivos para los directivos con la finalidad de crear valor para el accionista. En principio se desarrollaron sistemas de retribución de carácter variable vinculados al valor bursátil de las acciones, como pudieron ser las stocks options. Con este incentivo se pretende atraer, premiar y retener a los profesionales más cualificados y de esta manera crear valor para el accionista.

Se pide:

1. Analizar la situación actual i posible situación futura de la empresa Telefónica.
2. Indicar las posibles ventajas e inconvenientes de las stock options en esta empresa.

Caso número 21. Telepizza

Telepizza fue creada por Leopoldo Fernández Pujals (también conocido como Leo, el Rey de la pizza). Nació en La Habana en 1947 en una familia acomodada. Trabajo en varias multinacionales de manera muy eficiente. Llegó a España como a Director de Marketing de Johnson&Johnson pero por problemas con la empresa lo llevó a crear su propio negocio de comidas rápidas y reparto de pizzas a domicilio, en 1987, un negocio con grandes perspectivas de crecimiento y capaz de autofinanciarse, porque el cobro se producía al contado y los pagos a 90 días. Convenció a diversos colegas para abrir una tienda en Madrid, que contaba con 3 empleados y niños para probar las pizzas. En 1988 se constituyó como sociedad anónima. En 1995 Leo tuvo que soportar la contrariedad de ver como su hermano Eduardo junto con un grupo minoritario de accionistas lo apartaban de la presidencia de la compañía. El problema es que Leo no pagaba dividendos y los traspasaba al fondo de reservas. Leopoldo recuperó la presidencia en 1996 gracias al apoyo dado por el banco BBVA, participando, el mismo, del 18% del capital pero no pudiendo quedarse con el 32% que tenía su hermano Eduardo porque la política del BBVA se lo impedía. Ese mismo año, telepizza salió a la bolsa y se disparó en un solo día la cotización en un 34'78%. En 1998 Telepizza entró en el grupo del índice IBEX35. En 1999, después de negociaciones e incertezas, Leopoldo vende la totalidad de sus acciones y pone fin a su carrera. Actualmente son los hermanos Olcese y Ballvé (con sólo el 5'4%) los principales accionistas de la empresa del que Pedro Ballvé es su actual presidente.

Telepizza se caracteriza por los siguientes aspectos:

1. Sigue una política de comunicación ascendente entre sus empleados.
2. Una política antiburocrata.
3. Eliminación de barreras mentales utilizando la creatividad constructiva.
4. Comparte el liderazgo en el mercado con McDonald's, el primero especializado en pizzas y el segundo en hamburguesas.
5. Su liderazgo se debe fundamentalmente al compromiso e implicación de los recursos humanos, la adaptación a sus necesidades y los gustos de los consumidores, calidad en los productos, servicio

ágil, correcto y eficiente, ofertas de precios amplios, y reinversión de los beneficios para crecer más rápido.

6. La innovación tecnológica, la imagen de la empresa y marca, la mejora de sus sistemas logísticos y sus compañías promocionales permanentes, han sido las principales causas de su éxito.
7. El flujo de información está soportado por un potente sistema de información que permite que diariamente los jefes de tienda tramiten un informe a la sede central que contiene las ventas del día, necesidades de materias primas, petición de nuevos envases, etc. A la vez la sede central se pone en contacto con los proveedores y sus centros de fabricación para informarlos de las necesidades de cada tienda y para abastecerlas en seguida.
8. Telepizza tiene fábricas de fabricación de masa, queso, mozzarella, productos cárnicos por toda España, tiene centros de producción y distribución en México, Varsovia, Lisboa y Chile y una compañía de transportes, la Delivery Delta.
9. En el año 2000 firma una alianza estratégica con PepsiCo-España, que incluye el suministro de refrescos.
10. En 1997, compró las empresas Mixor y Circol, filiales de Agrolimen, que elaboran las pizzas de pizza world.
11. En el año 2000 compra Tele Cheff, otra empresa fundada en 1998 para cubrir la demanda de servicio a domicilio de productos diferentes de la pizza. Por último, inauguró su primer establecimiento de Pizza Express, que es de comida rápida orientada al consumo del producto en el restaurante.
12. Tiene tiendas, en Francia, Reino Unido y Marruecos.

Se pide:

1. Definir las estrategias aplicadas en Telepizza.
2. Valorar la importancia de las políticas de producción, sistemas de información y de recursos humanos en la estrategia de crecimiento que ha seguido la empresa.
3. ¿El secreto del éxito de Telepizza está en la masa o en la red de información que tiene establecida?

Caso número 22. Grupo Cortefiel

El grupo cortefiel tiene su origen en una pequeña mercería en Madrid a finales del siglo XIX por Felipe García Quirós. Poco después sus descendientes crearon la firma Hijos de García Quirós, que a finales de los años cuarenta, pusieron en marcha la marca Cortefiel, para más adelante, en 1976 crearse la empresa Cortefiel. Se dedica a la fabricación, compraventa de toda clase de hilados, tejidos y confecciones. Es una empresa. Es una empresa de capital español y estructura familiar. La familia Hinojosa tiene la mayor parte del capital, aunque participan otros socios, todos ellos españoles.

En los años 70 y 80 pasó una grave crisis debido al decaimiento de la moda de la elegancia en el vestir, pero Cortefiel supo reconducirla y comenzó un proceso de crecimiento.

Las características que presenta este sector son las siguientes:

1. Es un sector muy fragmentado, hay una gran cantidad de empresas competidoras.
2. El ritmo de crecimiento del sector es muy reducido.
3. No hay casi barreras de entrada ni de salida.
4. El nivel de diferenciación de los productos es muy bajo en cuanto a la calidad.
5. Se pueden producir deseconomías de escala.
6. Los costes de fabricación y materias primas son elevadas en el mercado nacional.
7. No existen productos sustitutivos en el sector.

8. Tanto el número de proveedores como los de sus clientes son muy numerosos y el volumen de compra es pequeño.

Las características que presenta la empresa Cortefiel son las siguientes:

1. Cortefiel ha seguido una política de integración vertical hacia atrás.
2. Se financia en un 60% por recursos propios, así pues tiene muy pocos costes financieros.
3. La mayor part de sus clientes pagan al contado.
4. Es una empresa que invierte bastante en tecnología.
5. A partir de 1984, se creó la cadena de tiendas Milano, exclusivamente ventas de ropa de vestir de señor.
6. A partir de 1988 comercializa ropa juvenil y de sport para hombre con la denominación de la marca Springfield.
7. En 1985 compra el 50% del capital de Don Algodón, venta de ropa femenina, aunque después se amplió en ropa masculina, posteriormente en el 2002 cedió el capital a su fundador.
8. A finales de 1993 lanza la marca Women's secret, venta de lencería, corsetería y complementos.
9. En el 2003, Cortefiel inicia una experiencia piloto para entrar en el mundo del textil hogar con la marca CTFHome: toallas, sábanas y artículos para el hogar en general. La primera tienda se instaló en un centro Cortefiel de Madrid, y si tiene éxito, piensan ampliarla al resto de España.
10. La Empresa Cortefiel, tiene dos fábricas: una en Madrid y otra en Málaga, tres fábricas en Marruecos. En junio de 1999 compró otra planta de confección en Hungría, en marzo de 2001, Cortefiel lanzó una OPA (Oferta pública de acciones) sobre la firma Adolfo Domínguez, pero a Cortefiel no le salió bien la OPA y tuvo que abandonar.
11. Fuera del ámbito textil, Cortefiel intentó en 1995, el lanzamiento de la cadena de perfumerías Fragancia Belleza, pero tuvo que buscar un socio, así en 1997, se constituye la empresa conjunta Douglas España, pero tiene el 50% de la compañía alemana, comenzando a comercializar los productos con la marca Douglas. Tuvo también la tentativa, en el año 1999, de crear, junto a Altadis, antigua Tabacalera, la supertienda Viaplus, para diseñar una red de terminales de ventas electrónicas, similares a los cajeros automáticos. Estas terminales se situaron en las tiendas, supermercados, estancos o estaciones de servicio, pero no salió bien y tuvieron que cerrar en el 2002, mermando mucho los resultados del grupo.
12. Por otra parte, creó distribuidores en Francia para comercializar la marca. En 1989 compró el 20% del capital de Mark and Spencer, pero los malos resultados le hicieron desistir en 1999. Mediante la participación con Don Algodón, también intentó su expansión internacional, pero se rompió al volver el capital a su fundador. Para comercializar la marca Springfiel, también compró en 1994 la cadena francesa Old River, ropa de señor, pero también la tuvieron que vender por malos resultados. Finalmente, para internacionalizar las marcas Springfield i Women's Secret, buscó la participación del 60% del capital de la empresa Wöhr, para introducirse en Alemania, compró 7 tiendas de Burberrys en Francia, en el año 2000. El año 2001 compró el 80% de la empresa Werdin, artículos de perfumería, para introducirse en Francia.

Se pide:

1. ¿Cuáles son las definiciones de las características del sector textil?.
2. Determinar el atractivo de la industria en la que opera Cortefiel.
3. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa?.
4. Analizar críticamente las diferentes estrategias puestas en marcha para la empresa y su adecuación en el análisis interno y externo realizado.

Caso número 23

El único objetivo del director del grupo farmacéutico Allergen era desarrollar una prometedora vacuna. Pero como esta, no terminaba de perfeccionarse, la empresa comienza a estar cerca de la bancarrota.

Se pide:

1.- *¿Qué acciones puede emprender la empresa para evitar la bancarrota?.*

Caso número 24. Codorniu

La historia de Codorniu empezó en el año 1551 cuando Jaume Codorniu producía un vino muy estimado en la comarca (Alt Penedés), propietario de una finca y una bodega en el Penedés, a mediados del siglo XVII, en 1659, Ana Codorniu (la primogénita de dos hermanas) se casó con Miquel Raventós. A partir de esa generación se perdió totalmente el apellido Codorniu dejándolo como marca y prevaleció el apellido Raventós. En el año 1872 José Raventós descendiente directo de los anteriores inventó el primer cava que le denominó Codorniu. En 1895 Manuel Raventós encargó la construcción de unas grandes bodegas. El proyecto fue concebido por el arquitecto Josep Puig i Cadafalch y terminó en 1915 (20 años después). La obra fue declarada por el rey Monumento artístico histórico nacional. Poco a poco ha ido creciendo de tal forma que existen en total 11 bodegas, 9 en España y 2 en América (una en Argentina y la otra en Florida). Las marcas Rondel y Delapierre también son marcas de Codorniu aunque no se producen en Sant Sadurn sino en Cervelló. El capital de Codorniu es 100% familiar, no admiten que las acciones pasen a terceras manos.

El proceso productivo del cava es el siguiente:

De las cepas, la uva clasificada en tres clases principales que son Macabeo, Xarelo y Parellada y actualmente han introducido la clase de uva Chardonnay, se lleva en tractores hasta grandes cubas en donde son prensadas y transformadas en mosto.

Este mosto se filtra y se pasa a grandes depósitos de acero inoxidable donde sufre una primera fermentación que dura 10 días a una temperatura entre 16 y 18º y se transforma en un vino suave (de distintos colores según el tipo de uva, posteriormente se coloca el vino en botellas, se mezcla levadura y azúcar, se introduce en el vino y se deja que experimente una segunda fermentación de 1 a 4 años) (manteniéndolo a una temperatura constante entre 14º y 16 º centígrados, para ello Codorniu ha perforado todo el suelo a una distancia de 20 metros bajo el suelo, construyendo largos túneles (ellos le llaman las caves) para colocar las botellas que están sufriendo esa segunda fermentación), durante ese tiempo el vino tiene una transformación porque, dentro, la combinación de la levadura y el azúcar se convierte en anhídrido carbónico, es decir, se produce el gas pero, al mismo tiempo, se forma un sedimento, durante todo ese tiempo, que hay que eliminar. Para que sufra esta segunda fermentación las botellas se tapan con dos tapones, uno de plástico que parece un dedal y encima se coloca otro que parece el tapón de una cerveza, en este tapón se inscribe las características de la uva que hay dentro para posteriormente clasificarla según las distintas marcas.

Para eliminar el sedimento y que quede el cava limpio a punto de comercializar se debe inclinar la botella poco a poco hacia abajo para que el sedimento de la base suba hasta el cuello y poderlo sacar, dicho sedimento, con un aparato especial que actúa a presión para sacar de golpe, como un tapón, ese sedimento (si el sedimento no ha bajado todo de forma natural se hace artificialmente utilizando otro aparato especial), la extracción del sedimento se denomina degollación. Finalmente, como el azúcar que se había introducido en la segunda fermentación desaparece, se tiene que

introducir un licor que lleva la cantidad de azúcar adecuada que han determinado los enólogos, según sea brut, seco o semiseco. El brut nature no lleva este licor. A partir de aquí a la botella de cava se le pone el corcho definitivo y la etiqueta correspondiente y está listo para comercializar.

Se pide:

- 1.- *¿Cuál es la característica más importante de la empresa Codorniu?*
- 2.- *¿Cuáles son las partes básicas más importantes de la organización de esta empresa?*
- 3.- *¿Cuál/es es/son el/los tipo/os de organización que más predomina?*
- 4.- *¿Cuál es la tendencia de esta empresa?*

BIBLIOGRAFÍA

DURÁN, D; LLOPART, X; REDONDO, R. (1999): La dirección y el control estratégico. Barcelona: Universidad de Barcelona. <http://hdl.handle.net/2445/13220> ó bien, <http://diposit.ub.edu>

DURÁN, D. (2004): La dirección estratégica del capital humano con base en el conocimiento. Análisis de conocimientos en empresas textiles y de la confección en España. Barcelona: Tesis doctoral, www.tesisenred.net/handle/10803/1479. Arxiu TESIS 2. (Universitat de Barcelona).

NAVAS, J. E.; GUERRAS, L. A. Casos de dirección estratégica de la empresa, Madrid: Civitas, 2003.

WETLAUFER, S. et al. Harvard Business Review (Emprendedores), 1998-2000.