
LA GESTIÓN EN ENTORNOS HIPERCOMPETITIVOS

Respondiendo a las expectativas de
los “stakeholders”

Qué es una empresa



“ Institución típica de la economía de mercado que se conforma para desarrollar su actividad económica **en un entorno**, obteniendo un beneficio con un riesgo asumido por los inversores y gestionado por los directivos” (F.Cuesta)

Cómo se configura una estructura empresarial



Qué tiene que hacer el directivo



- 📁 Entender el entorno
- 📁 Adaptar la estructura

ORÍGENES DE LA SITUACIÓN ACTUAL



📁 **CRISIS FINANCIERA:** reducción de márgenes, malas prácticas generales y exceso de creatividad

📁 **CRISIS ECONÓMICA:** desequilibrio entre oferta y demanda

📁 **CRISIS ESTRATÉGICA: CAMBIO DE PARADIGMAS:**

📄 Últimas Rondas del GATT y creación de la World Trade Organization (15/03/94)

📄 Explosión de las T.I. (mediados de los 90)

EL PROCESO DE LA ÚLTIMA DÉCADA



- 📁 Las empresas no actuaron cuando aparecieron los síntomas de **Crisis Estratégica**
- 📁 Las empresas trataron de actuar cuando llegaron a una **Crisis Negativa de Resultados**, pero la velocidad del cambio en el entorno hizo imposible superarlo y por el contrario no actuaron cuando se encontraban en **Crisis Positiva de Resultados**
- 📁 Como resultado de esta falta de management, las empresas llegaron a **Crisis de Liquidez**
- 📁 Todas las instituciones están muy endeudadas y los bancos no dan créditos

EL MERCADO



Global: últimas Rondas del GATT
Enorme: incorporación de los países emergentes
Desequilibrio: oferta > demanda

Super-competitivo: competencia sin restricciones
Rápido: interactivo con cambios en tiempo real
Tecnológico: presidido por Internet

NUEVAS CLASES SOCIALES EN LA ERA DE LAS T.I.



- 📁 **Clase aristocrática:** muy ricos, con gran patrimonio (visionarios/innovadores)
- 📁 **Élite de Tecnólogos y los Altos Directivos del Sector Financiero:** ingresos muy altos con importante preparación y conocimiento, con importante capacidad de consumo, decidiendo por valor añadido y/o por precio
- 📁 **Sociedad masiva:** ingresos medios-bajos que una industria del “low-cost” asegura su acceso al consumo a productos y servicios antes reservados a clases más favorecidas
- 📁 **Clase trabajadora:** con escaso poder adquisitivo que adquirirán los bienes esenciales (obreros, pensionistas, profesores y empleados públicos que ganen el salario base)
- 📁 **Gente pobre:** indigentes

Fuente: adaptada de Gaggi y Narducci

CARACTERÍSTICAS DE LOS CLIENTES DEL SIGLO XXI



“El nacimiento de la sociedad de bajo coste”

- ✎ Bien preparados y con un nivel cultural alto
- ✎ Exigentes
- ✎ Buscando propuestas (Marketing Mix) que ahorren tiempo y dinero
- ✎ Alargando el ciclo vital y el desarrollo social tradicional
- ✎ Comprometidos con el medio ambiente
- ✎ Preocupados por la salud y la vida sana
- ✎ Viviendo en familias más pequeñas o solos
- ✎ Compatibilizando la vida privada y la profesional en el mismo tiempo
- ✎ Parecidos internacionalmente
- ✎ Familiarizados con las Nuevas Tecnologías de la Información

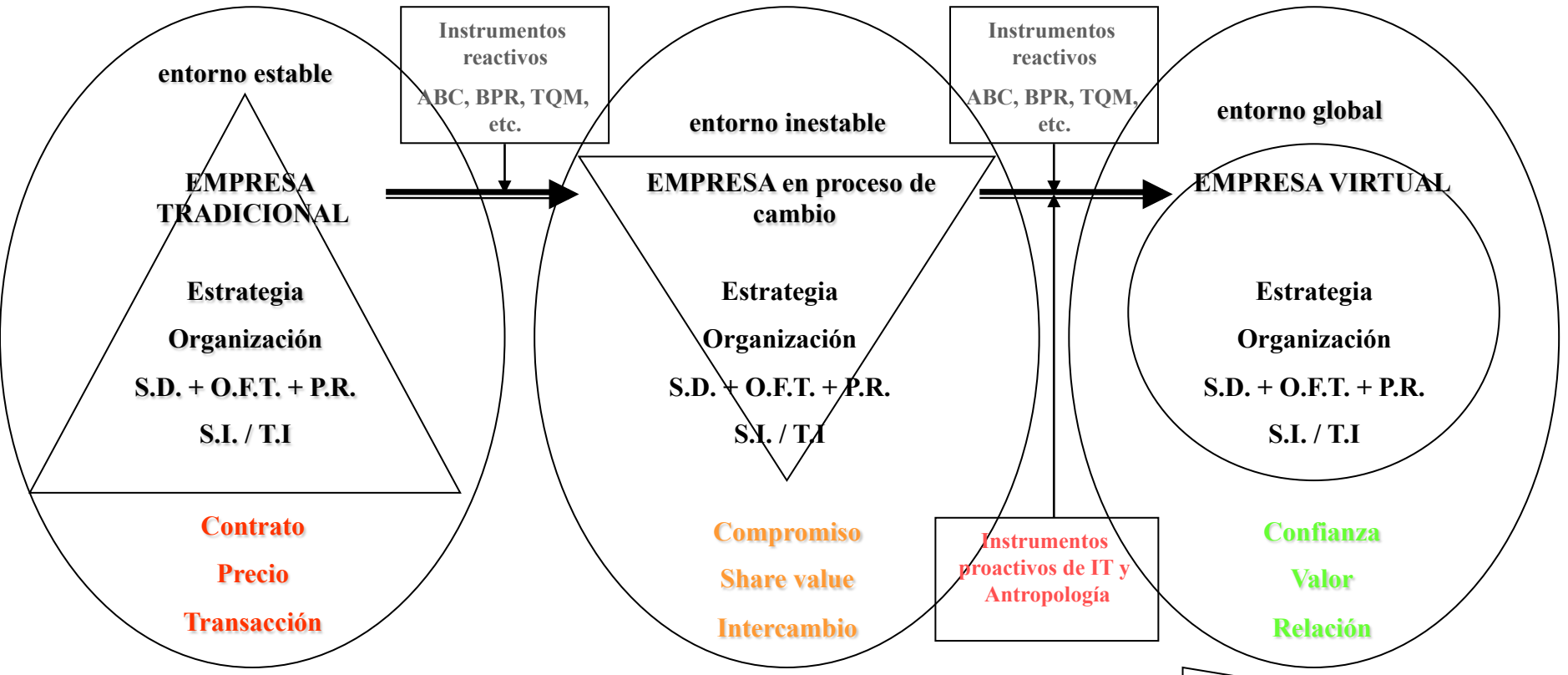
CONSIDERACIONES SOBRE RESPUESTAS DE LAS EMPRESAS

- 📁 Ética
- 📁 RSC
- 📁 Innovación
- 📁 Emprendimiento
- 📁 Medioambiente
- 📁 TIC
- 📁 Nuevas formas de trabajo
 - 📄 Teletrabajo
 - 📄 Autónomo económicamente dependiente
 - 📄 Autónomo
- 📁 Conciliación
- 📁 Internacionalización/globalización
- 📁 Mercados emergentes
- 📁 Cross-culturalidad



MODELO DEL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL

Respuesta al cambio de los entornos incrementando la competitividad



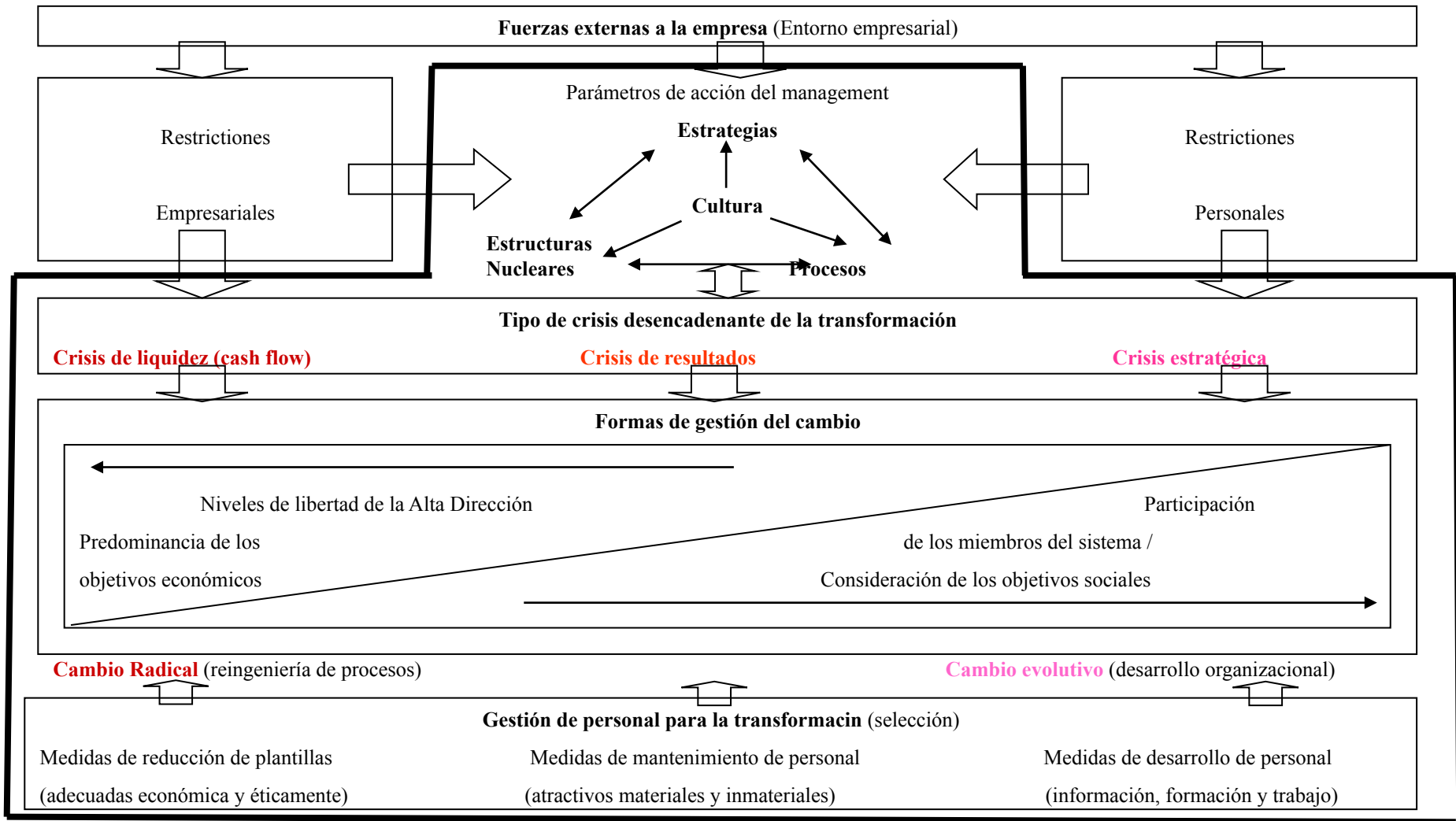
Realización del proceso de transformación apoyándose en el aprendizaje

tiempo

1985

1995

DESARROLLO DE UN MANAGEMENT INTEGRAL DE LA TRANSFORMACIÓN



Fuente: adaptada de N. Thom

Conclusiones

- 📁 Dirigir una empresa es conocer el entorno y adaptar la empresa para ser siempre más competitivos
- 📁 Dirigir una empresa es adaptarla para responder a las preferencias/exigencias de los clientes/mercado
- 📁 Dirigir una empresa es ganar dinero, crear valor y contribuir a mejorar la sociedad
- 📁 Ser un directivo es ser buena gente, justo, honrado, respetar los valores establecidos por los propietarios, tomar decisiones y ejercer la representación de la empresa 24/7