Universidad
Rey Juan Carlos

Organización Empresarial

Apuntes

Pablo González Troyano
Grado en Ciencia, Gestión en Ingeniería de Servicios

Segundo Cuatrimestre - Curso 2022-23

Índice general

1. Tema 1: La empresa y sus objetivos **8**

1.1. Concepto y tipos de empresa . . . 8

1.1.1. La empresa como unidad económica de producción . . . 8

1.1.2. La empresa como organización . . . 8

1.1.3. La empresa como sistema . . . 9

1.1.4. La empresa desde una perspectiva macroeconómica . . . 10

1.1.5. Teoría de los costes de transacción . . . 10

¿Cuándo el mercado es sustituido por la empresa? . . . 11

1.1.6. Teoría contractual o nexo de contratos. Teoría de agencia . . . 11

1.1.7. Enfoque neoclásico vs. empresa actual . . . 11

1.1.8. Tipos de organizaciones . . . 12

Según tamaño . . . 12

La empresa familiar . . . 12

Según forma jurídica . . . 13

1.2. Los objetivos de la empresa . . . 13

1.2.1. La concepción clásica de los objetivos de la empresa . . . 13

Objetivo empresarial desde la teoría de la organización . . . 13

1.2.2. Agentes que participan en la fijación de objetivos. *Shareholders* frente a *Stakeholders* . . . 14

La dirección y los objetivos . . . 14

Consejo de administración . . . 14

Tipos de consejeros . . . 14

Recomendaciones Código Unificado Buen Gobierno . . . 14

Shareholders vs. *Stakeholders* . . . 15

Valoración de la importancia de cada grupo . . . 15

1.2.3. La RSC de la empresa . . . 16

ODS en empresas de servicios . . . 16

1.2.4. La creación de valor como objetivo . . . 17

2. Tema 2: Los administradores en la organización **18**

2.1. Definición de administración . . . 18

2.2. Niveles y jerarquías directivas . . . 19

2.3. Roles y habilidades directivas . . . 19

Roles del directivo (Mintzberg) . . . 19

Categorías del personal de la empresa . . . 19

Clasificación de las habilidades esenciales del directivo . . . 20

2.4. Decisión: proceso y tipos . . . 20

2.4.1. El proceso de toma de decisiones . . . 20
E1: Identificar el problema . . . 20
E2: Identificar los criterios de decisión . . . 21
E3: Ponderación de criterios . . . 21
E4: Búsqueda de alternativas . . . 21
E5: Análisis de las alternativas . . . 21
E6: Elección de una alternativa . . . 21
E7: Implementación de una alternativa . . . 22
E8: Evaluar eficiencia de decisión . . . 22
2.4.2. Cómo toman decisiones los directivos . . . 22
Toma racional de decisiones . . . 22
Racionalidad limitada o acotada . . . 23
Intuición en la toma de decisiones . . . 23
2.4.3. Tipos de decisiones y condiciones para la toma de decisiones . . . 23
Según naturaleza del problema . . . 23
Problemas estructurados y decisiones programadas . . . 23
Decisiones programadas . . . 23
Problemas no estructurados y decisiones sin programar . . . 24
Ideas Clave . . . 24
Otras clasificaciones . . . 24
Condiciones para la toma de decisiones . . . 24
2.4.4. Decisiones en ambientes de incertidumbre estructurada . . . 25
2.4.5. Estilos de toma de decisiones . . . 25
2.4.6. Sesgos, prejuicios y errores en la toma de decisiones . . . 26
2.5. !! Ejercicios !! . . . 27
2.5.1. A2: Decisiones en incertidumbre estructurada . . . 27
2.5.2. A3: Decisiones según programación e importancia . . . 27

3. Tema 3: Las funcionas básicas de la dirección 28
3.1. Planificación . . . 28
3.1.1. Concepto y fases del proceso . . . 28
3.1.2. Tipos de planificación . . . 28
3.1.3. Elementos de los planes . . . 29
3.1.4. Fases del procedo de planificación . . . 29
3.2. Organización . . . 29
3.2.1. Concepto de organización . . . 30
3.2.2. Diseño de puestos de trabajo . . . 30
3.2.3. Mecanismos de coordinación . . . 30
3.2.4. Partes de la organización . . . 30
3.2.5. Instrumentos de diseño organizativo . . . 31
3.2.6. Decisiones básicas de diseño organizativo . . . 31
Diferenciación de actividades: Departamentalización . . . 31
Diferenciación vertical . . . 32
Integración de actividades . . . 32
Formales estructurales . . . 33
Factores de contingencia . . . 33
3.2.7. Formas organizativas y modelos estructurales básicos . . . 34

1ª Clasificación: E. Primarias . . . 34
Estructura simple . . . 35
Estructura funcional . . . 35
Estructura divisional . . . 35
Estructura matricial . . . 35
2ª Clasificación: E. Secundarias . . . 36
3.3. Dirección de Recursos Humanos . . . 36
3.3.1. Reclutamiento . . . 36
Fuentes de reclutamiento . . . 37
3.3.2. Selección y asignación de puestos . . . 37
3.3.3. Capacitación y desarrollo . . . 37
3.3.4. Retribución. Evaluación del rendimiento y compensación . . . 37
3.4. Control . . . 38
3.4.1. Concepto y fases del proceso . . . 38
3.4.2. Tipos de control . . . 39
El cuadro de mando . . . 39

4. Tema 4: La estrategia de la empresa 40
4.1. Concepto de estrategia y niveles de la estrategia . . . 40
Contenido . . . 40
Elementos . . . 41
Niveles de estrategia . . . 41
4.1.1. Fases del proceso de Dirección Estratégica . . . 42
4.2. Análisis estratégico . . . 42
4.2.1. Análisis externo . . . 42
Entorno genérico . . . 43
Entorno específico . . . 43
Entorno específico: Modelo de Porter . . . 43
Intensidad de la competencia actual . . . 43
Amenaza de nuevos entrantes . . . 44
Productos sustitutivos . . . 44
Poder negociador de clientes y proveedores . . . 44
Entorno específico: Entorno VUCA . . . 45
4.2.2. Análisis interno . . . 45
Tipos de recursos . . . 45
Concepto de *capacidades* . . . 45
Análisis de recursos y capacidades . . . 45
4.2.3. Competencias esenciales y oportunidades de mercado . . . 46
4.2.4. Análisis DAFO . . . 47
4.3. Tipos de estrategias . . . 47
4.3.1. Estrategias de negocio o competitivas . . . 47
Estrategia de diferenciación . . . 47
Estrategia de liderazgo en costes . . . 47
4.3.2. Estrategias de desarrollo . . . 47
Expansión . . . 48
Diversificación . . . 49
Integración vertical . . . 49

Internacionalización . . . 49
4.3.3. Resumen de las alternativas estratégicas . . . 51

5. Tema 5: Las áreas funcionales en la organización I 52
5.1. El área funcional de producción y operaciones . . . 52
5.1.1. Concepto . . . 52
5.1.2. Evolución . . . 52
5.1.3. Subsistema de producción . . . 53
Inputs y *Outputs* . . . 53
Entorno, proceso y retroalimentación . . . 53
Definición de objetivos . . . 54
Decisiones en el área de producción . . . 54
Elección y Diseño del producto . . . 54
Elección del proceso productivo . . . 54
Diseño o distribución en planta/*layout* . . . 55
Determinación de la capacidad de la planta . . . 56
Elección de la localización de la planta . . . 57
Calidad del producto . . . 57
Otras decisiones en el área de producción . . . 57
Nuevas tecnologías en el proceso productivo: *Just in time* . . . 57
5.2. El área funcional del marketing . . . 58
5.2.1. Concepto y evolución . . . 58
5.2.2. Dirección de marketing . . . 58
5.2.3. Investigación de mercados y comportamiento del consumidor . . . 58
Investigación de mercados . . . 58
Comportamiento del consumidor . . . 59
Segmentación de mercados . . . 59
5.2.4. El producto en el marketing . . . 59
Decisiones de producto . . . 59
Dimensiones en la definición de un producto . . . 59
Dimensiones del surtido de producto . . . 60
Clasificación de los productos . . . 60
Ciclo de vida del producto . . . 60
Estrategias de precios . . . 60
Decisiones de distribución . . . 61
Canales según su naturaleza . . . 61
Métodos de comunicación . . . 61

6. Tema 6: Las áreas funcionales en la organización II 63
6.1. El área funcional financiera: inversión y financiación . . . 63
6.1.1. Inversión: concepto, clasificación y objetivos . . . 63
6.1.2. Modelos de selección de inversiones . . . 64
Modelos estáticos . . . 64
Pay back . . . 64
Rendimiento de la inversión . . . 64
Modelos dinámicos . . . 65
Valor Actual Neto (VAN) . . . 65

Plazo de recuperación descontado . . . 66
Tasa interna de rentabilidad (TIR) . . . 66
Rentabilidad aparente y rentabilidad real . . . 66
Comparación del VAN y la TIR. Ordenación: cuando no coinciden . . . 67
6.1.3. Los problemas en el análisis de las inversiones . . . 67
6.2. La inversión: concepto y proceso de inversión . . . 67
El periodo medio de maduración . . . 67
6.2.1. Financiación e inversión y equilibrio financiero . . . 67
Equilibrio financiero y fondo de maniobra . . . 68
6.2.2. El sistema financiero y los mercados financieros . . . 68
6.2.3. Fuentes de financiación . . . 68
La financiación interna o autofinanciación . . . 69
Ventajas e inconvenientes de la autofinanciación . . . 69
La financiación externa . . . 69
Financiación externa propia . . . 70
Financiación externa ajena . . . 70
6.2.4. Apalancamiento financiero . . . 71
6.2.5. Coste medio ponderado del capital . . . 72

Licencia del presente documento

Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)

Esta obra se publica bajo la licencia Creative Commons BY 4.0 Internacional, salvo indicación expresa en otro sentido. Para obtener más información sobre las características de esta licencia puede utilizar los siguientes enlaces:

- Summary of CC BY 4.0 International as well as the legal code (English version).
- Resumen de CC BY 4.0 Internacional así como el código legal (versión en castellano).

Las aportaciones de los diferentes autores pueden tener distintas licencias y permisos. Contacte con estos para obtener más información. **En concreto, este documento es una recopilación de los materiales facilitados por el equipo docente de la URJC, agrupada de aquí para facilitar el estudio propio**.

Descarga del documento desde Woulah

Es posible que hayas descargado este documento desde el sitio web de *wuolah.com*. Al hacerlo, este servicio añade publicidad y modifica levemente el formato. Si necesitaras, o prefirieras acceder a este documento sin estas modificaciones, envíame un mensaje a través del formulario disponible en cgis.gonzaleztroyano.es

Capítulo 1

Tema 1: La empresa y sus objetivos

1.1. Concepto y tipos de empresa

1.1.1. La empresa como unidad económica de producción

Es la definición más clásica y restrictiva de empresa, vinculada exclusivamente a la producción: unidad económica de producción que realiza transformación de factores en productos.

Basada en la teoría neoclásica →Mercados perfectos (transparencia de precios, entorno estático, agentes racionales).

Realmente no se estudia la empresa en sí misma. Es considerada como un agente de producción, pero lo que ocurre en la empresa es realmente una caja negra.

Más que una *teoría de empresa* se habla de una *teoría de mercados*.

1.1.2. La empresa como organización

La empresa es una organización, formada por personas y recursos de distinta naturaleza.
Teoría de la organización y administración: concibe a la empresa como un tipo particular de organización o asociación humana.

Consecución de objetivos económicos, mediante la producción de bienes y servicios. Bajo la supervisión de un empresario.
La empresa es **un tipo** de organización. compuesta por un conjunto de factores diversos que interactúan bajo la dirección y supervisión del empresario, con el fin de alcanzar unos objetivos económicos mediante la producción de bienes y servicios.

Conjunto de elementos humanos, técnicos y financieros ordenados según determinada jerarquía o estructura organizativa y que dirige una función directiva o empresario.

Otras características de las organizaciones:

- Grupo social definido.
- Sistema cooperativo, con jerarquización y funcionalización de los integrantes que desarrollan tareas diferenciadas (áreas funcionales).
- Estructuración, coordinación consciente y orientación a un fin, gracias a la presencia de una autoridad, un marco organizativo y unos objetivos.

- Vocación de permanencia, con tendencia a perpetuarse y a desarrollarse lo que dará lugar a la creación de procedimientos de actuación nuevos.
- Interacción con el ambiente externo, con el se intercambian personas, información y materiales.

1.1.3. La empresa como sistema

Tuvo su desarrollo con la Teoría General de Sistemas. Desde esta teoría lo que se plantea es que para estudiar algo que es complejo, compuesto por muchos elementos, se puede dividir en sub-elementos.

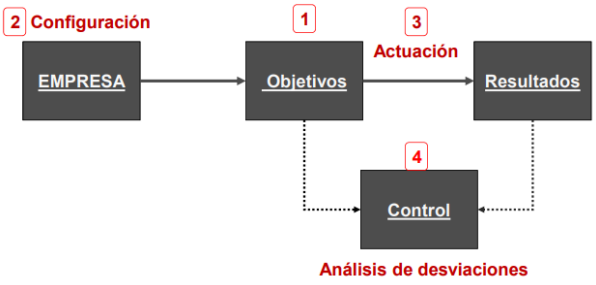
Concepto de sistema:
Dos o más elementos de cualquier clase (conceptos, ideas, objetos, personas) que se encuentran en interacción dinámica (cada parte influye sobre el todo).
Conjunto de elementos interrelacionados.
Todo sistema puede descomponerse en subsistemas que pasan a ser considerados como sistemas.

La **empresa** se ve como un conjunto de partes interrelacionadas que buscan la obtención de un objetivo común. Constituido por una serie de elementos de cualquier clase que se encuentran en interacción dinámica.

Como sistema, la empresa es un sistema artificial (creado por el ser humano), finalista (pretende alcanzar objetivos), abierto (interactúa con el exterior), cibernético y jerárquico.

Problemas de la empresa desde una perspectiva como sistema:

1. Determinar los objetivos que debe alcanzar el sistema.
2. Diseñar el sistema (problema de configuración)
3. Actuar dentro de una configuración dada.
4. Controlar los resultados.



Para alcanzar unos objetivos en un entorno dado se debe:

1. Configurar el sistema para conseguir estos fines.
2. Asegurarse de que funciona en cuanto a los planes establecidos, ya sean técnicos u organizativos.
3. Tener un sistema de información que permita conocer el grado de cumplimiento de los objetivos y causas de las desviaciones para modificar o redefinir los objetivos.

Identificamos, al menos, tres subsistemas:

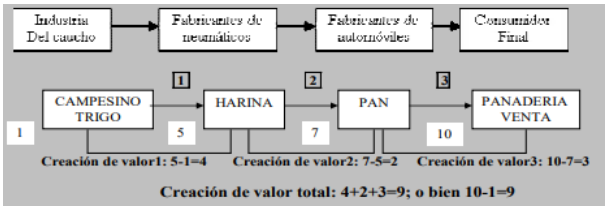
Subsistema real	Subsistema financiero	Subsistema directivo
Aprovisionamiento Producción Marketing	Financiación (captación) Inversión	Planificación Organización Control

1.1.4. La empresa desde una perspectiva macroeconómica

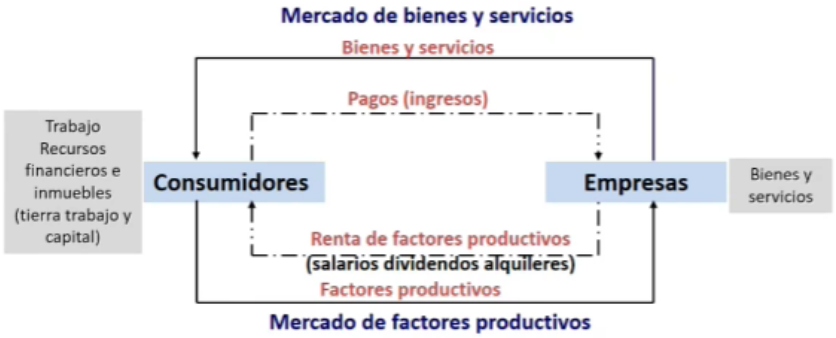
La empresa es una unidad económica de producción que genera riqueza: valor añadido.
Debe crear valor suficiente para retribuir los recursos que utiliza.

Valor añadido: diferencia entre el valor monetario de la producción empresarial y el valor monetario de los bienes y servicios adquiridos.

PIB →Suma del valor añadido por todas las empresas de un país durante un año.



Empresas y consumidores, a través de los mercados, establecen un proceso contínuo de intercambio que da lugar al: *Flujo circular de la renta*.
Consumidores y empresas juegan un doble papel: son oferentes y demandantes; con una doble vertiente, monetaria y real.



1.1.5. Teoría de los costes de transacción

Teoría de los costes de transacción (Coase, 1937). Se planteaba *¿por qué existen las empresas? Si los mercados eran perfectos, ¿por qué existen? Y, si las empresas presentan ventajas, ¿cómo explicar que los mercados no desaparezcan?*

Nuevos supuestos respecto a la perspectiva neoclásica: racionalidad limitada, asimetrías de información, especificidad de los activos, oportunismo e incertidumbre.

Estudia las razones que justifican la existencia de empresas.
La empresa es el mecanismo de asignación de recursos alternativo al mercado.

Forma de organizar la producción en la que una persona -el empresario- sustituye la transacciones democráticas y consensuadas del mercado por órdenes.

El mercado se coordina/organiza en base a contratos e intercambio; y la empresa en base a orden y jerarquía.
Los costes de transacción justifican la existencia de la empresa: la empresa, en ocasiones, es más eficiente que el mercado.

La pregunta es: *¿en qué casos creas una empresa, y en qué casos vas al mercado a satisfacer una necesidad?* Para Coase una u otra decisión se basa en los costes:

- De **información**: derivados de la búsqueda e identificación de los agentes que intervendrán en la firma del contrato.
- De **negociación**: consecuencia de la redacción y estipulación del conjunto de cláusulas y condiciones del acuerdo.
- De **garantía**: vinculados a la vigilancia y supervisión del cumplimiento del contrato, así como la protección del incumplimiento del mismo.
- Costes **fijos de funcionamiento**.
- Costes de **transacción** genéricos.
- Costes específicos de las empresas:
  - Coste de pérdida de control. Incrementa con el tamaño de la empresa.
  - Coste de influencia. Derivado de la necesidad de información para la toma de decisiones. Información que proporcionan subordinados, y puede ser sesgada. Puede no tener mala intención.
  - Costes derivados de las relaciones de agencia.

¿Cuándo el mercado es sustituido por la empresa? El volumen de los costes de transacción depende de:

- Especificidad de los activos (pérdida significativa de valor en usos alternativos).
- Frecuencia de la transacción.

Cuanto más específico es el activo y más recurrente la transacción →Empresa
Bienes estandarizados (recurrente o no) →Mercado

1.1.6. Teoría contractual o nexo de contratos. Teoría de agencia

La empresa se concibe como un conjunto de grupos heterogéneos (accionistas, directivos, empleados clientes..) relacionados por contratos.

La empresa es un nexo de contratos, considerada como ficción legal.
La empresa acoge en su interior un conjunto de contratos realizados por individuos que intentan maximizar su función de utilidad particular y capaces de anticipar los efectos del contrato sobre el valor actual de su patrimonio. La relación contractual así planteada se denomina relación de agencia.

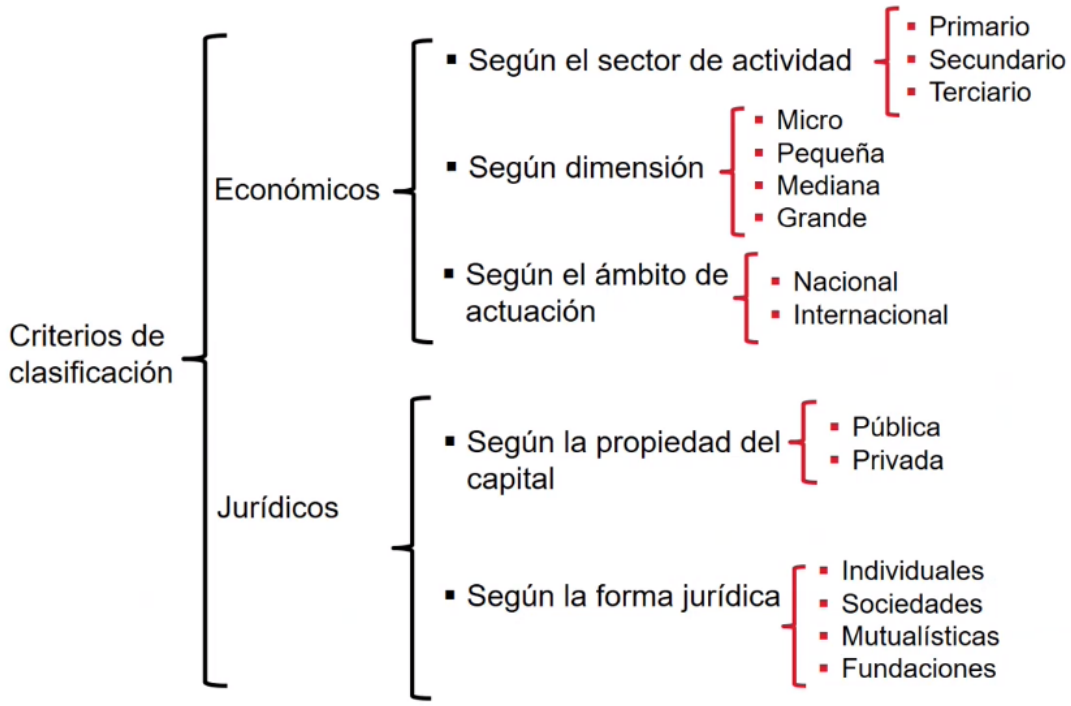
Relación de agencia: una persona (principal) encarga a otra (agente) una determinada tarea a cambio de una remuneración.
La empresa minimizará los costes de agencia.

1.1.7. Enfoque neoclásico vs. empresa actual

Se habla de un **entorno VUCA**: Volátil, *Uncertainty*, Complejo y Ambiguo.

Supuestos neoclásicos sobre la empresa	Realidad de la empresa actual
Pequeña	Multiproducto, a menudo multinacional
Beneficio como único objetivo	Múltiples objetivos, importante el cto
La empresa como unidad de decisión	Las personas son importantes
Respuesta pasiva a las señales del mercado	Conducta activa de la dirección importante
Se ignora la organización interna	La organización interna es importante
No hay lugar para el empresario	El empresario es importante
Se asume la ausencia de costes de transacción	La adquisición de información es importante y costosa
Equilibrio	Proceso constante hacia el equilibrio
Información perfecta y sin coste	La adquisición de información es costosa
Se asume la racionalidad económica	Capacidad limitada
Se supone que el entorno está dado	Entorno complejo y cambiante

1.1.8. Tipos de organizaciones



Según tamaño

	Nº de trabajadores	Volumen de negocios anual	Balance general anual
Micro	< 10	≤ 2 millones de euros	≤ 2 millones de euros
Pequeña	< 50	≤ 10 millones de euros	≤ 10 millones de euros
Mediana	< 250	≤ 50 millones de euros	≤ 43 millones de euros
Grande	≥ 250	> 50 millones de euros	> 50 millones de euros

La empresa familiar Una o más familias tienen una participación importante (normalmente la mayoría) del capital social de la sociedad familiar.

La familia ejerce el control de la empresa. Algún miembro de la familia participa en la gestión de la empresa.

Vocación de continuidad y permanencia en la propiedad y gestión de la misma. Incorporando a las siguientes generaciones.

Ventajas: orientación al largo plazo, dirección más comprometida, mayor conocimiento del negocio (experiencia), mejor comportamiento en épocas de crisis.

Inconvenientes: mayor dificultad para conseguir financiación para grandes proyectos y aparición de conflictos (puede ser útil definir un protocolo familiar).

Según forma jurídica

Forma Jurídica	Nº de socios	Capital inicial mínimo	Responsabilidad	Tributos	Administración
PERSONAS FÍSICAS					
Empresario individual	1	Sin mínimo	Ilimitada	IRPF; IVA	El/La titular
Emprendedor de responsabilidad limitada	1	Sin mínimo	Limitada (protección de la vivienda habitual)	IRPF; IVA	El/La titular
PERSONAS JURÍDICAS - SOCIEDADES MERCANTILES					
SOCIEDADES DE CAPITAL					
Sociedades de responsabilidad limitada	Mínimo 1	1 €	Hasta 3.000€	Impuesto de Sociedades; IVA	Administradores o Consejo de Administración
Sociedad anónima	Mínimo 1	60.000 €	Limitada al capital	Impuesto de Sociedades; IVA	Administradores o Consejo de Administración

1.2. Los objetivos de la empresa

1.2.1. La concepción clásica de los objetivos de la empresa

El objetivo según la teoría clásica es la maximización del beneficio. Sin embargo, este enfoque tiene una serie de limitaciones:

- Relatividad e imprecisión respecto del concepto *beneficio*
  - Beneficio contable != beneficio económico
  - Beneficio a corto plazo != Beneficio a largo plazo
  - Beneficio absoluto != Beneficio relativo
- No considera el riesgo asociado a la obtención del beneficio.
- Las personas solemos tomar decisiones buscando la maximización de la satisfacción.

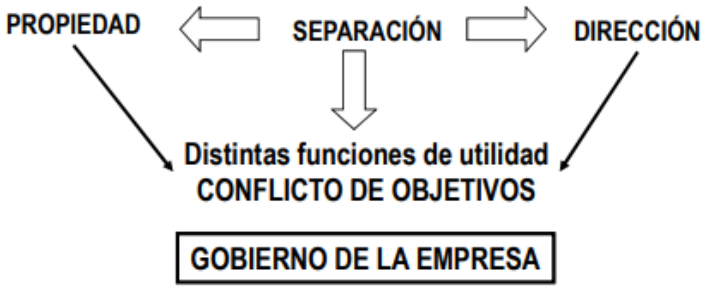
Objetivo empresarial desde la teoría de la organización

La empresa como una coalición de grupos que defienden sus intereses (Cyert y March, 1965)
Los objetivos de la empresa resultan de la negociación entre los grupos para defender sus objetivos, buscando una situación de equilibrio. Hay grupos que tienen más poder que otros.

Los objetivos son dinámicos, múltiples, satisfactorios y variables. Estos objetivos tiene la restricción de la supervivencia de la empresa y el factor de que el grupo de más poder impone sus objetivos respetando los mínimos del resto.

1.2.2. Agentes que participan en la fijación de objetivos. *Shareholders* frente a *Stakeholders*

La dirección y los objetivos



Mecanismos de control directivo internos (supervisión directa [consejo de administración, accionistas mayoritarios, consultores externos, otros directivos], sistemas de incentivos) y externos (mercado de empresas, de capitales, de trabajo de directivos, de bienes y servicios finales).

Consejo de administración

- Órgano básico representación los accionistas.
- Instrumento clave para el control de los directivos.
- Función básica es la supervisión general de la compañía.
- Responsabilidades fundamentales:
  - Orientar e impulsar la política de la compañía (responsabilidad estratégica).
  - Controlar las instancias de gestión (responsabilidad de vigilancia - incluye controlar y evaluar a los directivos: nombramiento, sustitución y remuneración).
  - Servir de enlace con los accionistas (responsabilidad de comunicación)

Tipos de consejeros

- Internos: son consejeros y directivos de la empresa.
- Externos: representantes de los accionistas, no son directivos de la empresa.
  - Dominicales: representantes de los accionistas significativos.
  - Independientes: representantes de accionistas minoritarios (capital flotante).

Recomendaciones Código Unificado Buen Gobierno

1. **Composición del consejo**: consejeros externos deben ser mayoría en el Consejo, los independientes al menos un tercio del total.
2. **Definición de consejero independiente**: aunque no sean directivos de la empresa, un consejero no será independiente si ha sido empleado o ejecutivo de la empresa (salvo que hayan transcurrido tres o cinco años respectivamente desde su salida), si ha sido consultor externo en los tres años anteriores, si ha mantenido negocios con la empresa en el último año o si no ha sido propuesto por la Comisión de nombramientos y que no permanezcan como tales por un periodo superior a 12 años.

3. **Tamaño del consejo**: No debe ser inferior a 5 ni superior a 15 miembros.
4. **Presencia femenina**: se procurará la igualdad de género en el Consejo.
5. **Presidencia** se recomienda en la separación en el cargo de Presidente del Consejo y el del Director General como máximo ejecutivo de la empresa.
6. **Comisiones especiales**: se recomienda para el seguimiento de áreas de especial relevancia, la creación de distintas comisiones tales como: la Comisión delegada, Comisión de auditoría, la de nombramientos y la de retribuciones.
7. **Retribución de los consejeros**: Se detallará en la memoria de la empresa la retribución individualizada de cada consejero y las acciones u opciones recibidas. El consejo debería elaborar una política de retribuciones que someterá a la Junta general de Accionistas, en la que se especificará la parte fija, la variable, pensiones, indemnizaciones y blindajes.
8. R**eglas de funcionamiento**: Frecuencia de las reuniones, criterios de designación, cese de consejeros, sus derechos y deberes, información facilitada y relaciones de comunicación con los accionistas. El Consejo evaluará una vez al año su propio funcionamiento, el desempeño del Presidente, del Consejero Delegado y de las comisiones especiales.
9. **Limitación del voto**: en la Junta de accionistas no se deberá limitar el número máximo de votos que pueda emitir un mismo accionista.

Shareholders* vs. *Stakeholders

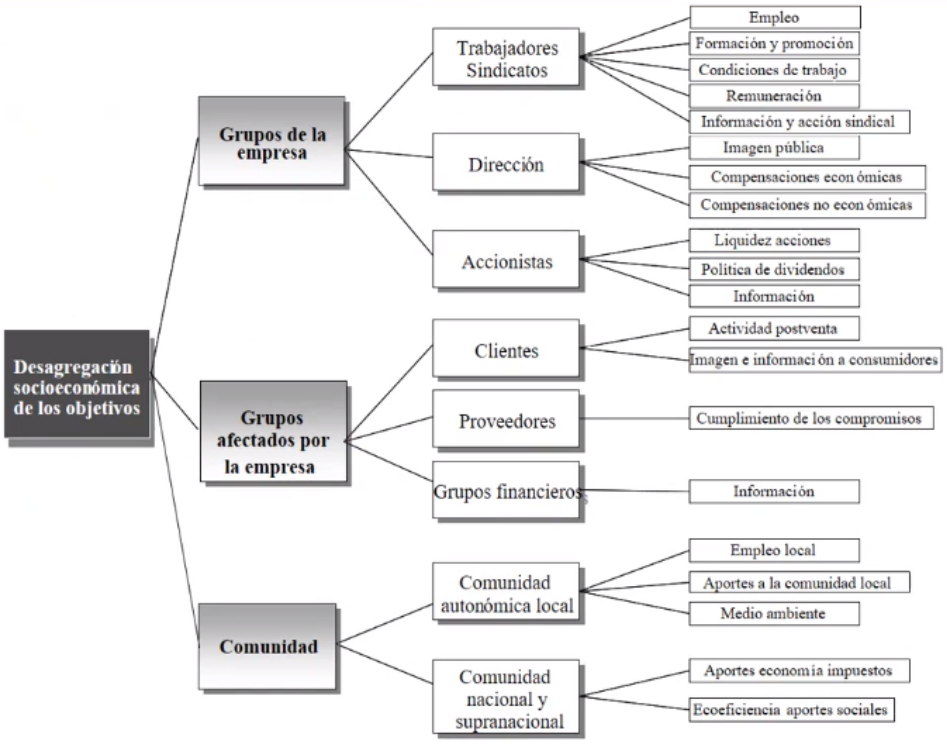
El **accionariado**, *shareholders*, busca el aumento de valor de la empresa.

La **dirección** busca objetivos monetarios y no monetarios (poder, prestigio). Por ello es importante la separación entre propiedad y dirección.

En 1984 Freeman introduce el concepto de *stakeholders*. Se define como el individuo o grupo de individuos que puede afectar o verse afectado en el logro de los objetivos empresariales.

Valoración de la importancia de cada grupo Se realiza en base a:

- Poder para imponer objetivos propios a otros grupos.
- Legitimidad. Percepción de que los objetivos de un grupo son deseados o aceptados.
- Urgencia. Interés para conseguir los objetivos.



1.2.3. La RSC de la empresa

Responsabilidad económica: uso óptimo de los recursos de la empresa.
Responsabilidad social: la empresa cumple una función económica y una función social.

Destaca la norma ISO 2600.
Ejemplos de RSC en empresas de servicios:

- Comportamiento ético - Asegurarse de que todas las prácticas comerciales sean transparentes y cumplan con las leyes y regulaciones locales e internacionales.
- Participación de los interesados - Engranarse con los interesados, como los clientes, empleados, proveedores y comunidades, para entender sus necesidades y preocupaciones y asegurarse de que las actividades de la empresa estén alineadas con sus valores.
- Protección ambiental - Implementar medidas para reducir el impacto ambiental de las operaciones y fomentar prácticas sostenibles, como reducir el uso de energía y recursos y reducir los residuos.
- Responsabilidad social - Asegurarse de que las operaciones y productos de la empresa no afecten negativamente a la sociedad y al medio ambiente y que la empresa apoye el bienestar de sus interesados.
- Transparencia financiera - Proporcionar información financiera precisa y oportuna a los interesados para garantizar que el rendimiento financiero de la empresa sea transparente y sostenible

ODS en empresas de servicios

- ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico - Las empresas de servicios pueden contribuir proporcionando buenas condiciones de trabajo, salarios justos y oportunidades de desarrollo profesional para sus empleados.

- ODS 9: Industria, Innovación e Infraestructura - Las empresas de servicios pueden invertir en tecnologías innovadoras e infraestructura para mejorar la sostenibilidad de sus operaciones y reducir su impacto ambiental.
- ODS 12: Consumo y Producción Responsables - Las empresas de servicios pueden adoptar prácticas sostenibles en sus operaciones, como reducir los residuos y utilizar productos amigables con el medio ambiente.

1.2.4. La creación de valor como objetivo

El indicador utilizado para evaluar las decisiones de la empresa en relación a la capacidad para crear valor: curva de valor.
Curva valor: relación entre el valor de mercado de los fondos propios y el valor contable de los mismos.

Posibilidades del ratio:

- VMFP/FP > 1 $\rightarrow$Crea valor
- VMFP/FP $= 1$ $\rightarrow$Ni crea ni destruye
- VMFP/FP < 1 $\rightarrow$Destruye valor

Capítulo 2

Tema 2: Los administradores en la organización

2.1. Definición de administración

Administración: "proceso por el cual los distintos elementos de la empresa son integrados en un sistema total para el cumplimiento de determinados objetivos. **Integra dos niveles: dirección y gestión**".

Eficiencia (medios): uso de recursos
Eficacia (fines): logro de objetivos

Desperdicio bajo de recursos: alta eficiencia
Logro alto objetivos: alta eficacia

La **Dirección**:

- Primer nivel de actuación de la administración.
- Funciones: fijar objetivos y estrategias para orientar el comportamiento empresarial y controlarlo.

La **Gestión**:

- Segundo nivel de actuación de la administración
- Funciones: esencialmente tácticas en el proceso ejecutivo y de control, llevan a cabo actividades para conseguir previamente los objetivos establecidos por la dirección

Son conceptos diferenciados pero interrelacionados.
Gestión vinculada y subordinada a la dirección. La dirección orienta el comportamiento previo de la empresa mientras que la gestión interpreta esta orientación y la ejecuta.

2.2. Niveles y jerarquías directivas

	Alta Dirección (AD)	**Directivos de nivel medio**	**Supervisores primera línea (SPL)**
Situación	Parte alta y estrecha	Parte central	Parte más baja y ancha
Incertidumbre	Alta Problemas complejos y desconocidos	Intermedia Dependiente de situación en pirámide	Baja Problemas conocidos y no complejos
Decisiones	Poco estructuradas	Intermedias Adaptativas	Rutinarias y repetitivas
Destrezas	Humanas, conceptuales y técnicas	Humanas y técnicas	Humanas y técnicas
Tareas	Fijas objetivos y estrategias	Poner en contacto a los SPL y AD	Contacto con trabajadores que realizan proceso productivo

2.3. Roles y habilidades directivas

Rol: conjunto organizado de comportamientos correspondientes a un oficio o puesto.

Los directivos desempeñan roles preconcebidos.

Roles del directivo (Mintzberg) Distinguimos:

- **Roles interpersonales**: aquellos que tienen que ver con la gente y otros deberes de índole protocolaria. Autoridad, líder, enlace.
- **Roles informativos**: relativos al manejo de información interna y externa. Monitor o supervisor, difusor, portavoz.
- **Roles de decisión**: relativos a la toma de decisiones dentro de la organización Empresario, gestor de anomalías, asignador de recursos, negociador.

Categorías del personal de la empresa Distinguimos:

- **Operativo**: Trabajan en una/varias tareas y carecen de responsabilidad respecto a terceras personas.
- **Directivo** (o gerente): Dirigen actividades de otras personas y llevan a cabo tareas de administración.

Clasificación de las habilidades esenciales del directivo Katz, R.L. (1974)

- Habilidad **técnica**: destreza para usar los conocimientos y competencia en un campo especializad.
- Habilidad **humanística**: Capacidad para trabajar con otras personas.
- Habilidad **conceptual**: capacidad de abstracción, para pensar y conceptualizar situaciones abstractas.

Alta Dirección tiene más habilidades conceptuales. Dirección de Primera Línea más habilidades técnicas.

2.4. Decisión: proceso y tipos

Decidir es elegir entre distintos cursos de acción alternativos.

DIRIGIR implica DECIDIR
Tomar decisiones es el proceso de identificar y elegir entre distintos cursos de acción alternativos.

Los directivos deben tomar decisiones en situaciones de emergencia y bajo la urgencia de tiempo.

2.4.1. El proceso de toma de decisiones

Proceso de decisión: *proceso racional y continuo mediante el cual partiendo de ciertos datos y efectuando un análisis y una valoración sobre la conveniencia y sobre las consecuencias de las soluciones alternativas posibles, respecto de un determinado objetivo, se llega a efectuar una elección final.*

El proceso de decisión convierte información en acción.
El administrador pasa la mayor parte de su tiempo resolviendo problemas y tomando decisiones.

Para ser eficaces en su trabajo deben poseer: conocimientos técnicos adecuados, experiencia suficiente; saber manejar, por lo menos, algún método para la toma de decisiones.

Etapas del proceso de toma de decisiones:

1. Identificar la circunstancia (problema u oportunidad)
2. Identificar los criterios de decisión
3. Ponderar los criterios
4. Buscar alternativas
5. Analizar las alternativas
6. Seleccionar la alternativa
7. Implementar una alternativa
8. Evaluar la eficacia de la decisión

E1: Identificar el problema

- **Problema**: Discrepancia negativa entre la situación actual y la deseada.
- **Oportunidad**: Condición positiva que permite alcanzar y superar la situación deseada.
- Problema y oportunidad →necesidad de tomar decisiones
- No confundir problemas con sus señales
- Etapa subjetiva: lo que un gerente ve como un problema, otro puede no verlo así.

- Características de los problemas:
  - La toma de conciencia.
  - Estar dispuesto a actuar.
  - Tener autoridad correspondiente.
  - Tener información y recursos requeridos.

E2: Identificar los criterios de decisión

Los criterios de decisión son:

- Juicios que explican lo que es pertinente en una decisión.
- Identificar aquellos aspectos que son relevantes para tomar la decisión, es decir aquellas pautas de las cuales depende la decisión que se tome.
- Hacerlos explícitos.

E3: Ponderación de criterios

- Es la asignación de prioridades a los criterios para la correcta decisión.
- No todos los criterios tienen la misma importancia.
- Quien toma la decisión tiene que ponderarlos en forma ordenada para asignarles la prioridad correcta en la decisión.
- Una forma es puntuar al criterio de mayor peso con 10, y al resto del 1 al 10, en comparación con el mismo.

E4: Búsqueda de alternativas

- Preparación de una lista de alternativas viables que resuelvan el problema.
- Solamente se enumeran las mismas sin hacer ninguna evaluación.
- Aspecto intelectual, imaginativo, no puramente racional

E5: Análisis de las alternativas

- Calificar las alternativas de la etapa 4 según los criterios establecidos en la etapa 2.
- Análisis crítico de las distintas alternativas.
- Se evalúan de acuerdo con los criterios establecidos en las etapas 1 y 2. Comparándolas se revelan las ventajas o desventajas.
- Parte de evaluar los pros y los contras de las soluciones alternas es comparar cada una contra los criterios de decisión establecidos en el segundo paso (evaluar las consecuencias de cada una de ellas).
- Algunas alternativas parecerán atractivas, pero su implementación sería imposible o contraproducente

E6: Elección de una alternativa

- Se debe elegir la mejor alternativa entre todas las consideradas.
- Será la de mayor puntuación total, al ponderar los valores asignados en la etapa 5 con los de la etapa 3 (multiplicación de calificaciones de las alternativas).

- Contemplar las implicaciones de la elección de cada una de las alternativas. Posibles conflictos de objetivos.

E7: Implementación de una alternativa

- Es poner en marcha la decisión.
- Se debe comunicar a los afectados y lograr que se comprometan con ella. Si las personas que deben implantar la decisión participan en el proceso, es más probable que apoyen con entusiasmo el resultado que si sólo se les dice lo que deben hacer.
- Se debe implementar la decisión mediante la planificación, organización y dirección (proceso administrativo).

E8: Evaluar eficiencia de decisión

- Consiste en evaluar el resultado de la decisión y observar si se resolvió el problema o se aprovechó la oportunidad (control).
- Análisis de desviaciones (resultados <>previsiones).
- Según sea el resultado, puede llevar al gerente hacia alguna etapa anterior, incluso a replantear y repetir todo el proceso (se hace cíclico). ¿Se consiguió el resultado buscado con la alternativa elegida en la etapa 6 y puesta en marcha en la etapa 7?
- Si el problema persiste, se debe examinar qué salió mal: mala definición del problema, errores en la evaluación de alternativas, mala implantación, factores externos.

2.4.2. Cómo toman decisiones los directivos

Toma racional de decisiones

La toma de decisiones suele no ser totalmente racional, porque hay muchos factores que influyen en quien las toma.
Límites en la toma de decisiones: información y procesamiento.

Racionalidad limitada: la capacidad mental limitada de la gente, junto con influencias externas (sin control) hacen que se tomen *decisiones satisfactorias*.

Premisas de la racionalidad:

- El problema es claro y directo.
- Hay que alcanzar una sola meta bien definida.
- Se conocen todas las alternativas y consecuencias.
- Las preferencias están claras y son constantes y estables.
- No hay restricciones ni de tiempo ni de costes.
- La elección final trae el mejor resultado.
- Quien decide maximiza los intereses de la organización, no los propios.

La mayor parte de las decisiones que toman los gerentes no satisfacen las premisas de la racionalidad.

Racionalidad limitada o acotada

Las decisiones racionales aparecen limitadas, acotadas, por la información disponible y por la capacidad del individuo de procesar la información.
Las decisiones de los gerentes se toman considerando alternativas satisfactorias.

La toma de decisiones además se ve influida por la organización: cultura, políticas internas, consideraciones de poder y un fenómeno llamado ***Intensificación del Compromiso***, que consiste en mantener el compromiso con decisiones anteriores aunque hayan quedado demostradas como equivocadas.

Intuición en la toma de decisiones

Acto de tomar decisiones a partir de la experiencia, sentimientos y buen juicio acumulado.
No tiene porqué ser independiente del análisis racional sino complementario.

- Experiencia
- Afectos
- Sentimientos o emociones
- Intelectuales
- Destrezas, conocimientos y capacitación
- Procesos mentales inconscientes
- Basadas en valores éticos
- Decisiones basadas en la cultura

2.4.3. Tipos de decisiones y condiciones para la toma de decisiones

Según naturaleza del problema

Tipo de problema: estructurado o no estructurado.
Nivel de organización: superior o inferior.

Problemas estructurados y decisiones programadas

- **Problemas estructurados**: problemas sencillos, familiares y fáciles de definir.
  Su solución es evidente, o por lo menos se reduce a unas pocas alternativas conocidas y que se ha probado que funcionan. La etapa de encontrar alternativas no existe o se le presta poca atención.
- **Decisiones programadas**: decisión repetida que se maneja de forma rutinarias.
  Como el problema está estructurado, el gerente no tiene que pasar por el proceso de decisión.Su solución es evidente o se reduce a pocas alternativas conocidas o que se han probado que funcionan.

Decisiones programadas

- **Políticas**:
  - Orientan el pensamiento y la acción.
  - Crean límites para que existe cierta consistencia en las decisiones que se toman en los diversos ámbitos de actuación de la empresa.
- **Procedimientos**:
  - Guías específicas de actuación.
  - Señalan los pasos que han de darse.
- **Reglas**
  - Señalan lo que se puede y lo que no se puede hacer en situaciones o momentos muy definidos.

Problemas no estructurados y decisiones sin programar Definiciones:

- **Problemas no estructurados**: problemas que son nuevos o inusitados y para los cuales la información es ambigua o incompleta. Requieren soluciones únicas.
- **Decisiones sin programar**: decisiones que son únicas, no se repiten y requieren soluciones a medida.

Ideas Clave

- Como los gerentes de nivel inferior tienen problemas conocidos y repetidos, en general recurren a decisiones programadas como procedimientos, reglas y políticas.
- Los problemas a los que enfrentan los gerentes se hacen menos estructurados a medida que ascienden por la jerarquía de la organización, porque los gerentes de niveles inferiores se ocupan de las decisiones de rutina y dejan que los gerentes de niveles superiores se encarguen de las decisiones que les parecen inusitadas o difíciles.
- Del mismo modo, los gerentes de nivel inferior delegan las decisiones de rutina en sus subordinados para concentrarse en los problemas más difíciles.
- Nivel directivo intermedio toman decisiones en *la frontera* entre decisiones programadas y no programadas. Aunque siempre serán mayormente de un tipo.

Característica	Decisiones programadas	Decisiones no programadas
Tipo de problema	Estructurado	No estructurado
Nivel administrativo	Niveles inferiores	Niveles superiores
Frecuencia	Repetitiva, rutinaria	Nueva, inusual
Información	Fácilmente disponible	Ambigua o incompleta
Objetivos	Claros, específicos	Vagos
Tiempo para resolución	Corto	Relativamente largo
Solución depende de	Procedimientos, reglas, políticas	Juicio y creatividad

Otras clasificaciones

- Según área funcional: marketing, ventas, personal, finanzas.
- Según el grado de programación: rutinarias, adaptativas e innovadoras.
- Según su importancia: operativas, tácticas y estratégicas.

Condiciones para la toma de decisiones

- **Certeza**: Condición en la que toda la información para tomar una decisión está disponible.
- **Riesgo**: Situación en la que se conocen los estados de la naturaleza que pueden presentarse y la probabilidad que tiene cada uno de ellos de presentarse.
- **Incertidumbre**
  Estructurada: se conocen los estados de la naturaleza pero no su probabilidad.
  No estructurada: no se conocen los estados de la naturaleza que se pueden presentar.

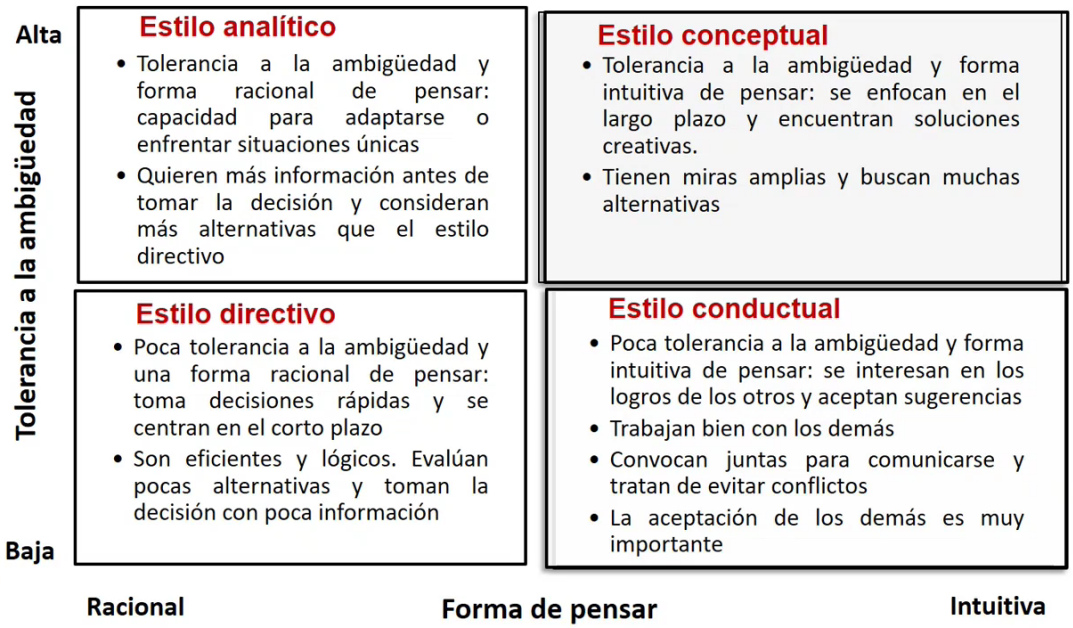
2.4.4. Decisiones en ambientes de incertidumbre estructurada

- **Laplace** (igual verisimilitud): igual de probables los distintos estados de la naturaleza. El gerente elige la estrategia que le proporcione la máxima ganancia esperada.
- **Pesimista** o de Wald: supone que la naturaleza presentará el estado más desfavorable posible. En consecuencia elige el máximo de los mínimos valores que se obtendrían en cada alternativa (la mayor de las menores ganancias o la menor de las mayores pérdidas posibles). *Maximin* o *Minimax*
- **Optimista**: Supone que la naturaleza presentará el estado más favorable posible. Elige el máximo de los máximos. *Maximax*
- **Hurwicz**: Criterio intermedio entre el criterio de Wald y el criterio optimista.
- **Savage**: Construir una matriz de «arrepentimiento» o de perjuicios, que expresa lo que le costaría rectificar la estrategia elegida una vez presentado el estado de la naturaleza, si este es diferente al esperado. De la matriz de «arrepentimiento» criterio de elección

2.4.5. Estilos de toma de decisiones

Divididos en dos dimensiones: forma de pensar y tolerancia a la ambigüedad.

- **Forma de pensar**:
  - Racional: estudia la información en orden y se asegura de que sea lógica y congruente.
  - Intuitiva: creativa y con la información analizada en conjunto.
- **Tolerancia a la ambigüedad**:
  - Baja tolerancia: requiere constancia y orden en la forma que estructuran la información.
  - Alta tolerancia: puede procesar muchas ideas al mismo tiempo.



2.4.6. Sesgos, prejuicios y errores en la toma de decisiones

Métodos heurísticos: Reglas simples para tomar decisiones complejas sin apenas esfuerzo. Reglas con las que se simplifica la toma de decisiones, pero esto no quiere decir que las reglas sean confiables. Pueden llevar a sesgos, errores y prejuicios al procesar y evaluar la información.

Disponibilidad:

- Quienes deciden recuerdan los acontecimientos más recientes y que están más frescos en su memoria.
- Se altera la capacidad de recordar objetivamente y se hacen estimaciones y juicios distorsionados.

Representatividad o similitud:

- Evaluación de la probabilidad de que ocurra un suceso de acuerdo con su semejanza con otros sucesos.
- Trazan analogías y ven situaciones idénticas donde no las hay

Error del exceso de confianza:

- Los que deciden tienen opiniones exageradamente positivas de ellos mismo y su desempeño, y piensan que saben más de lo que en realidad saben.

Error de la satisfacción inmediata:

- Gerentes que buscan los beneficios instantáneos y evitan los costes inmediatos. Las opciones que tienen resultados rápidos son más atractivas que otras.

Efecto del ancla:

- Cuando los que deciden se quedan fijados en la información inicial y no se adaptan a la información siguiente.

Prejuicio de percepción selectiva:

- Los gerentes organizan selectivamente e interpretan los acontecimientos de acuerdo con sus impresiones tergiversadas

Prejuicio de confirmación:

- Se busca información que reafirma las elecciones anteriores y se ignora la que contradice los juicios previos.
- Estas personas aceptan sin más la información que confirma sus ideas preconcebidas y se muestran críticos y escépticos con la información que arroja dudas sobre esas ideas.

Error de la contextualización:

- Se elige y subraya ciertos aspectos de una situación al tiempo que se excluye otros.

Error de la representación:

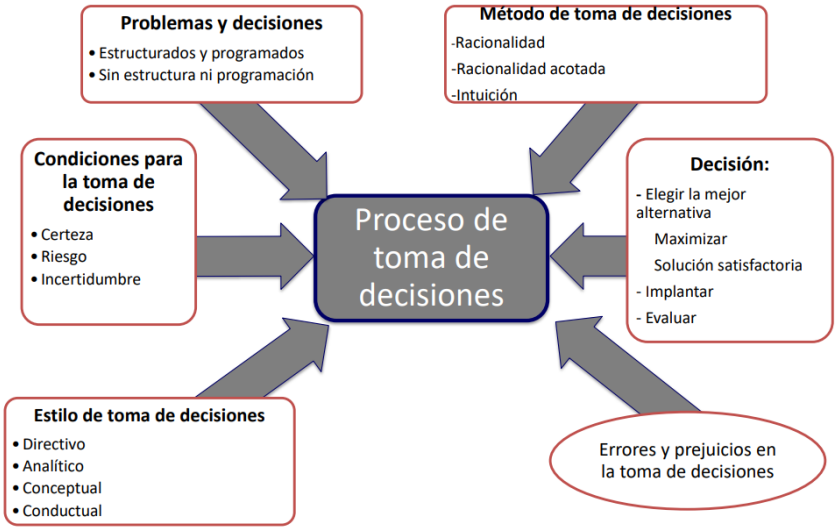
- Evaluación de la probabilidad de que ocurra un suceso de acuerdo con su semejanza con otros sucesos.
- Trazan analogías y ven situaciones idénticas donde no las hay.

Error de la causalidad:

- Los gerentes tratan de imponerle un significado a sucesos causales.

Error de los costes incurridos:

- Se olvida de que las decisiones actuales no corrigen las anteriores.



2.5. !! Ejercicios !!

2.5.1. A2: Decisiones en incertidumbre estructurada

Sección omitida

2.5.2. A3: Decisiones según programación e importancia

La empresa INFASA S.A. se dedica a la fabricación y distribución de pinturas que comercializa en el mercado bajo la marca Pinturas Fasa. Con unas instalaciones de 5.500 m2 y un equipo humano de 20 personas, la empresa cubre el territorio nacional.
Identifique y justifique brevemente el tipo de decisión según su nivel de programación y de importancia.

	Según Nivel de Programación	**Según Nivel de Importancia**
Comenzar a exportar a Sudamérica	Innovadora	Estratégica
Contabilizar una factura	Rutinaria	Operativa
Realizar pedido de aglutinantes para garantizar stock mínimo	Rutinaria	Operativa
Introducir mejoras en la pintura para mejorar su funcionalidad	Innovadora	Táctica
Contratar un nuevo vendedor	Rutinaria	Táctica

Capítulo 3

Tema 3: Las funcionas básicas de la dirección

3.1. Planificación

> Instrumento a través del cual las empresas van a desarrollar la capacidad de anticiparse al futuro y reducir la incertidumbre reinante.

Razones que la justifican:

- Proporciona un marco favorable para la cohesión interna.
- Facilita los procesos de cambio, permite reconocer y justificar las razones por las que deben modificarse determinados aspectos de la empresa para seguir siendo competitivos.
- Establece normas que facilitan su control.

3.1.1. Concepto y fases del proceso

> Planificación: proceso directivo que abarca desde la propia definición de objetivos, hasta el diseño de estrategias para alcanzarlos así como la asignación de los recursos necesarios para acometer los planes y actividades oportunos.

La planificación se ocupa de:

- Las metas (objetivos): resultados deseados por la unidad de análisis.
- Los planes: documentos en los que se explica cómo se van a alcanzar las metas. Lo que incluye la identificación de los recursos, su distribución, calendarios y otras acciones para concretar las metas. Incluyen las acciones determinadas en la planifición para alcanzar los objetivos.

3.1.2. Tipos de planificación

- En función de su **carácter**:
  - **Formal**: se transmite por cauces formales (escritos). Ej.: presupuesto.
  - **Informal**: se mantiene en el plano no escrito. Ej. Planificación semanal o diaria que cualquier trabajador establece de forma autónoma para organizar su trabajo.

- En función de su **importancia o intención**:
  - Estratégica: abarca a toda la organización.
  - Táctica: afecta a una división
  - Operativa: afecta a un departamento o sección
- En función del **plazo u horizonte temporal**: corto plazo o largo plazo.
- En función del **grado de especificidad**: general o específica-

Tipo	Alcance	Nivel	Plazo	Ejemplo de Objetivo
Estratégica	La empresa	Alta dirección	Largo (más de 1 año)	+100 % ventas en 2024
Táctica	La división o el departamento	Directivos intermedios	Medio (1 año)	+3 % cuota 2023
Operativa	El departamento o la sección	Mandos operativos	Corto (menos de 1 año)	+20 clientes en agosto 2023

3.1.3. Elementos de los planes

- **Objetivos**: metas. Resultado final que se espera conseguir con el plan.
- **Políticas**: Orientan el pensamiento y la acción. Crean límites para que exista cierta consistencia en las decisiones que se toman en los diversos ámbitos de actuación de la empresa.
- **Procedimientos**: Guías específicas de actuación. Señalan los pasos que han de darse.
- **Reglas**: Señalan lo que se puede y lo que no se puede hacer en situaciones o momentos muy definidos.
- **Presupuestos**: Expresan las expectativas en cifras.

3.1.4. Fases del procedo de planificación

1. **Identificación del problema**: Definición de problemas actualesy futuros y sus relaciones. Recogida de información.
2. **Especificación de objetivos**: fijación de la situación futura deseada.
3. **Establecimiento de líneas de acción alternativas**: posibles cursos de acción alternativos.
4. Evaluación de **alternativas**: valorar cada una de las alternativas establecidas en la fase anterior.
5. **Elección** de la mejor alternativa posible.
6. **Seguimiento** del plan.

3.2. Organización

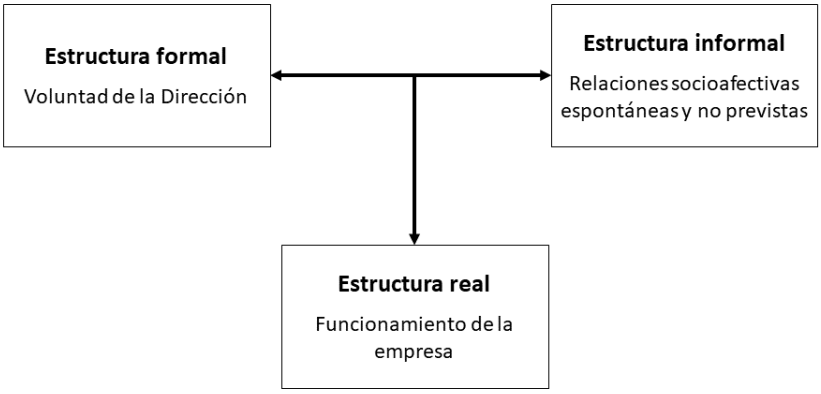
El diseño organizativo se ocupa de definir la estructura básica de funcionamiento de las organizaciones (empresas, hospitales, organismos públicos...)

Organizar consiste en diseñar la estructura organizativa.

Estructura organizativa: conjunto de las formas en las que una organización divide su trabajo en diversas tareas coordinándolas entre sí.

La definición de Kast y Rosenzweig de Estructura Organizativa incluye los siguientes elementos:

- Patrón de relaciones y obligaciones formales. Organigrama, descripción de puestos de trabajo.
- Forma en que las diversas actividades son asignadas a diferentes departamentos (**diferenciación**).
- Relaciones de poder, de estatus y jerarquías (**sistemas de autoridad**).
- Políticas, procedimientos y controles formales (**sistema administrativo**)



3.2.1. Concepto de organización

3.2.2. Diseño de puestos de trabajo

- Según **especialización**: Horizontal o Vertical.
- Formalización del **comportamiento**: según el puesto, según el flujo de trabajo o según reglas.
- Preparación y adoctrinamiento.

3.2.3. Mecanismos de coordinación

- **Adaptación mutua**: consigue la coordinación del trabajo mediante la simple comunicación informal.
- **Supervisión directa**: Una persona se hace responsable del trabajo de los demás, teniendo autoridad formal para emitir órdenes o instrucciones y para controlar el trabajo realizado.
- **Normalización**: Supone diseñar la coordinación del trabajo antes de que este se realice. Se establecen una serie de normas o reglas que deben cumplirse.
  - Normalización de los **procesos de trabajo**: los procesos tienen establecidas sus propias instrucciones.
  - Normalización de los **resultados**: establecer el resultado que debe obtener un operario o una unidad.
  - Normalización de las **habilidades y los conocimientos**: Las habilidades y los conocimientos se normalizan al especificar la preparación necesaria para realizar el trabajo.

3.2.4. Partes de la organización

- **Ápice estratégico**: alta dirección.
- **Línea media**: constituida por miembros relacionados directamente con las actividades productivas.

- **Tecnoestructura**: profesionales o analistas que planifican, diseñan, mejoran y enseñan al personal operativo y su trabajo.
- ***Staff* de apoyo**: constituido por un conjunto de unidades especializadas. Componente más diverso. Los asesores son *staff* de apoyo.

3.2.5. Instrumentos de diseño organizativo

- **Organigrama**: representación gráfica de algunos aspectos de la estructura formal en el que se detallan las unidades organizativas existentes y sus conexiones, se muestra la dependencia jerárquica de la organización y aunque no recoge las relaciones funcionales sí identifica los niveles de diferenciación vertical y horizontal.
- **Manuales de organización**: Definición de las funciones, dependencia y relaciones de los puestos directivos, complementa la información suministrada por el organigrama.

3.2.6. Decisiones básicas de diseño organizativo

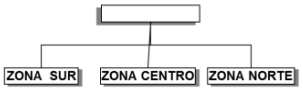
- **Diferenciación de actividades**: dotar de separación.
- **Integración de actividades**: el conjunto de procesos orientados a dotar de cohesión a las actividades previamente diferenciadas, desarrolladas en cada departamento, con el objetivo de garantizar la consecución de objetivos y minimizar el riesgo de suboptimización

Diferenciación de actividades: Departamentalización

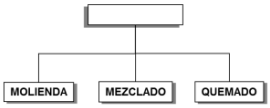
Dos grandes **criterios**: proceso/procedimiento (funciones, procesos, tiempo, conocimientos y habilidades), y propósito (producto, cliente, área geográfica).

- Por funciones

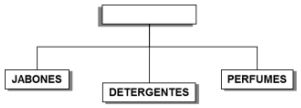
- Geográfica



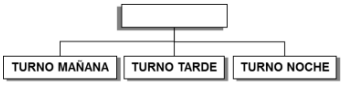
- Por procesos



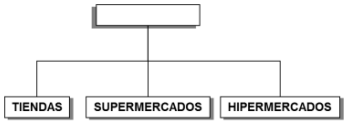
- Por productos



- Por tiempo

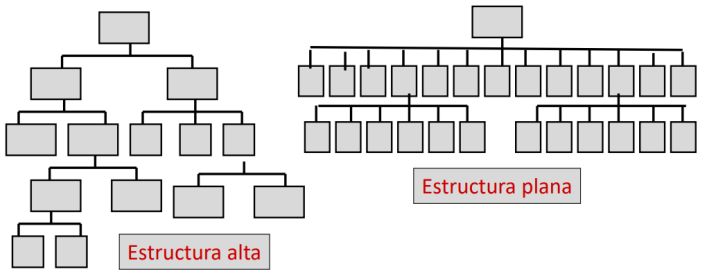


- Por clientes y canales de distribución



Diferenciación vertical Consiste en la división del trabajo en función de la relación superior-subordinado, es decir, las funciones y responsabilidades por la relación superior y subordinado.

- Se basa en el principio de jerarquía o escalar: relaciona coordinadamente todos los individuos que integran la organización para ello hace fluir desde el nivel más alto hasta su base la autoridad y la responsabilidad.
- El subordinado de una determinada posición será el superior de la inmediatamente inferior (cada subordinado responde ante un único superior)
- Como principales conceptos relacionados encontramos:
  - **Línea**: formada por el conjunto de relaciones superior-subordinado
  - **Nivel**: posición dentro de la línea
  - **Ámbito de control**: número de personas que un directivo tiene bajo sus órdenes. A mayor número de subordinados mayor ámbito de control
- Las decisiones de diseño organizativo se centran en el número de niveles jerárquicos adecuados y sobre la distribución de la autoridad-responsabilidad a lo largo de la jerarquía, es decir, cuánta autoridad centralizar o descentralizar en la cúspide o niveles más bajos



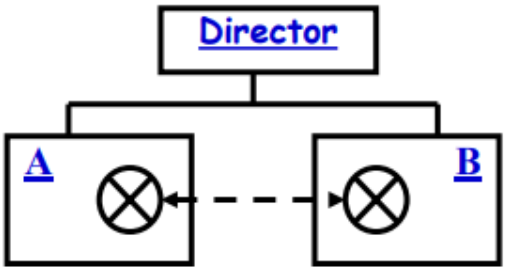
Integración de actividades

Mecanismos de coordinación: tratan las necesidades de información y resolución de problemas derivados de la forma de organizar el trabajo en los distintos niveles de la organización. Pueden distinguirse tres grandes grupos:

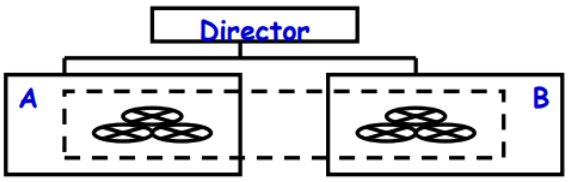
1. **Formales estructurales**: Supervisión directa, funciones de enlace, grupos interfuncionales.
2. **Formales no estructurales** (normalización): de resultados, de procesos.
3. **Informales**: Adaptación mutua, cultura organizativa.

Formales estructurales Definidos expresamente por la dirección.

1. **Supervisión directa**: cada directivo coordina las actividades que se desarrollan bajo su responsabilidad resolviendo con su autoridad formal los conflictos y desajustes existentes.
2. **Puestos de enlace**: cuando se requiere coordinación entre varias unidades, el personal de enlace resuelve problemas mas intensamente.



3. **Grupos interfuncionales**: grupos encargados de problemas, productos, servicios o clientes específicos.
   - Se integra por personal de diferentes unidades organizativas.
   - Comparten intereses y objetivos fraccionando el objetivo general: necesidad de coordinación.
   - Se crean cuando existen proyectos interunidades.
   - Tipos:
     - **Comités temporales**: un representante de cada unidad implicada más un representante de la alta dirección.
     - **Comités permanentes**: no funciona el anterior o el problema es estratégico.



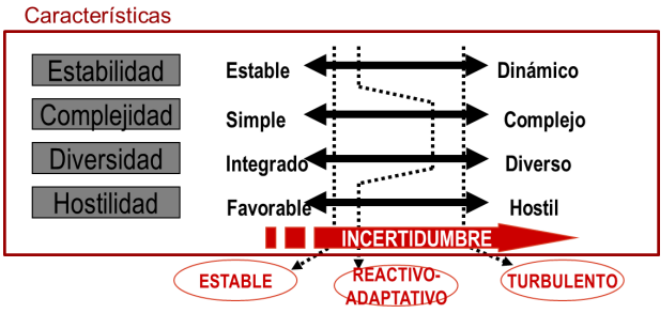
Factores de contingencia

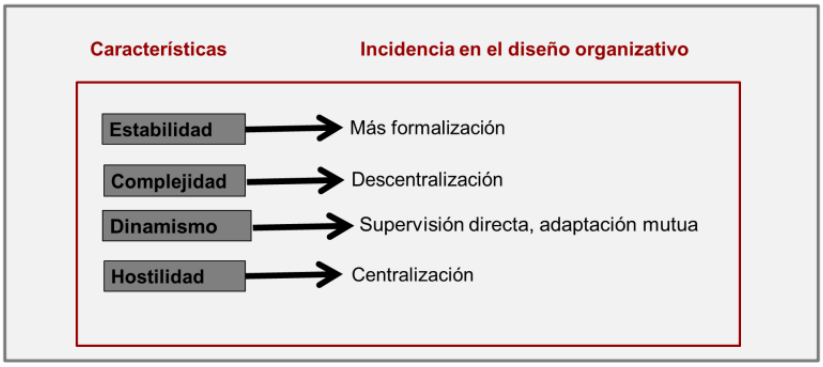
La estructura organizativa no es un modelo inmutable y definitiva, sino más bien flexible sujeta a cambios de forma continua y permanente de acuerdo a las necesidades y circunstancias de cada organización (sistema abierto) → Influencias del entorno (genérico y específico).

Los factores de contingencia: Características singulares o fuerzas influyentes de cada organización que determinan el diseño y la estructura organizativa → Todo aquello que condiciona las características del diseño estructural, funcionamiento y en definitiva sus resultados.

Básicamente cinco factores de contingencia: Edad, Tamaño, Sistema técnico, Entorno y Estrategia.

- **Edad** de la organización: (+)mayor madurez →(+) mayor formalización por acumulación de experiencia →formulas organizativas cada vez más eficientes derivadas del aprendizaje.
- **Tamaño**: (+) mayor tamaño →(+) diferenciación de actividades →(+) especialización →(+) formalización →(+) tamaño medio de la unidad.
- **Sistema técnico**: producción unitaria (bajo pedido) →estructuras (+) planas producción continua (procesos continuos) →estructuras (+) altas.
- **Entorno**





3.2.7. Formas organizativas y modelos estructurales básicos

TIPOS DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS FORMALES Los modelos básicos que vamos a analizar son teóricamente ideales y por tanto constituyen representaciones simplificadas de la realidad. Por lo que su aplicación a las empresas no se puede realizar de una manera automática debido a la complejidad, las estructuras formales son una mezcla de los modelos básicos.
En la realidad encontramos estructuras organizativas que combinan varias características de los diferentes tipos.

Existen dos clasificaciones de estructuras organizativas:

1ª Clasificación: E. Primarias

Estructuras organizativas primarias u opciones básicas de diseño (clasificadas en base al CRITERIO DE DEPARTAMENTALIZACIÓN o DIFERENCIACIÓN HORIZONTAL):

- Estructura Simple
- Estructura Funcional
- Estructura Divisional
- Estructura Matricial

Estructura simple Características:

Variables de Diseño	Caracterísiticas
Componentes	Ápice estratégico y núcleo de operaciones
Diferenciación horizontal (departamentalización)	No hay departamentalización
Diferenciación vertical	Niveles jerárquicos: uno Ámbito de control: amplio Estructuras muy planas
Especialización del puesto de trabajo	Horizontal: baja (mínima supervisión del trabajo) Vertical: alta
Mecanismos de coordinación	Supervisión directa
Toma de decisiones	Centralización
Factores de contingencia	Tamaño: empresas pequeñas Edad: primera etapa del ciclo de vida Estrategia: diferenciación/nicho o segmentación

Estructura funcional Características:

Variables de Diseño	Caracterísiticas
Componentes	Todos
Diferenciación horizontal (departamentalización)	Proceso o procedimiento (funciones, procesos, habilidades y conocimientos)
Diferenciación vertical	Niveles jerárquicos: muchos/pocos Ámbito de control: reducido/amplio Estructuras altas/planas
Especialización del puesto de trabajo	Horizontal: alta Vertical: depende de la formación de los trabajadores
Mecanismos de coordinación	Normalización de los procesos de trabajo Normalización de habilidades y conocimientos
Toma de decisiones	Centralización/Descentralización
Factores de contingencia	Tamaño: empresas grandes Edad: estable Estrategia: negocio único

Estructura divisional Características:

Variables de Diseño	Caracterísiticas
Componentes	Ápice estratégico y núcleo de operaciones (divisiones) Staff de apoyo (diversas funciones según la autonomía de las divisiones)
Diferenciación horizontal (departamentalización)	Propósito o mercado (productos, clientes, áreas geográficas)
Diferenciación vertical	Niveles jerárquicos: pocos Ámbito de control: amplio Estructuras planas
Especialización del puesto de trabajo	Horizontal: alta Vertical: alta (tareas estratégicas en alta dirección y operativas en las divisiones)
Mecanismos de coordinación	Normalización de resultados
Toma de decisiones	Descentralización
Factores de contingencia	Estrategia: diversificación relacionada

Estructura matricial Características:

Variables de Diseño	Caracterísiticas
Componentes	Ápice estratégico y núcleo de operaciones doble
Diferenciación horizontal (departamentalización)	Doble: Proceso o procedimiento (funciones, procesos, habilidades, conocimientos) y propósito o mercado (productos, clientes y áreas geográficas)
Diferenciación vertical	Niveles jerárquicos: pocos Ámbito de control: amplio Estructuras planas
Especialización del puesto de trabajo	Horizontal: alta Vertical: baja (elevada formación)
Mecanismos de coordinación	Normalización de habilidades y conocimientos, a priori Normalización de resultados, a posteriori Adaptación mutua
Toma de decisiones	Descentralización
Factores de contingencia	Edad: momento de creación de la empresa Entorno: dinámico Decisiones adoptadas con criterio de dualidad

2ª Clasificación: E. Secundarias

Estructuras organizativas secundarias u operativas (mecánicas y orgánicas) (clasificadas en base al CRITERIO DE FUNCIONAMIENTO INTERNO)
Burocracias: maquinal y profesional, y Adhocracia (orgánica).

3.3. Dirección de Recursos Humanos

- Concepto de Gestión Recursos Humanos (GRH): proceso por el cual una organización mantiene ocupados, por personal idóneo y de forma continuada, todos sus puestos de trabajo.
- Área clave para el buen funcionamiento de la organización.
- Se ocupa del estudio y análisis del mayor activo de la empresa: los empleados.
- Comprende:
  - Obtención de recursos humanos.
  - Conservación y desarrollo de los recursos humanos.
  - Desempeño y compensación de los recursos humanos.

3.3.1. Reclutamiento

- Reunir el mayor número posible de aspirantes a fin de poder escoger entre los mismos a aquellos que son, en principio, los más idóneos para el puesto de trabajo a cubrir.
- El reclutamiento precede a la selección y la condiciona, pues determina la cantidad y calidad de candidatos disponibles.
- Proceso mediante el cual una organización trata de identificar los empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo y atraerlos en número suficiente para que sea posible una posterior selección en función de sus características y las del trabajo a desarrollar.

Fuentes de reclutamiento

Internas: colocación de anuncios en lugares concurridos, notificación a los supervisores, anuncios en la revistas de personal, etc.

Externas: Candidatos propuestos por los propios empleados, Anuncios en los periódicos, Agencias privadas de colocación, Agencias públicas de empleo, Instituciones docentes, Internet.

3.3.2. Selección y asignación de puestos

Selección: conjunto de técnicas que permiten encontrar a las personas más adecuadas para desempeñar determinados puestos.
Proceso fundamentalmente de predicción.

Técnicas:

- **Entrevistas**. Finalidad: observar los rasgos más visibles del candidato y reporta información básica sobre el puesto. Elevada subjetividad. Son frecuentes al final del proceso de selección.
- **Pruebas psicotécnicas**. Analizan aspectos psicológicos. Tres grupos: (i) test de inteligencia; (ii) test de aptitud; (iii) test de personalidad.
- **Pruebas de conocimientos**: para conocer las habilidades que posee el candidato para desempeñar el puesto.
- **Dinámicas de grupo y juegos de empresa**: capacidad de trabajo en equipo / capacidad frente a situaciones de crisis.
- **Pruebas médicas y físicas**. Relevantes en determinados puestos de trabajo (conductores de autobús, pilotos...)

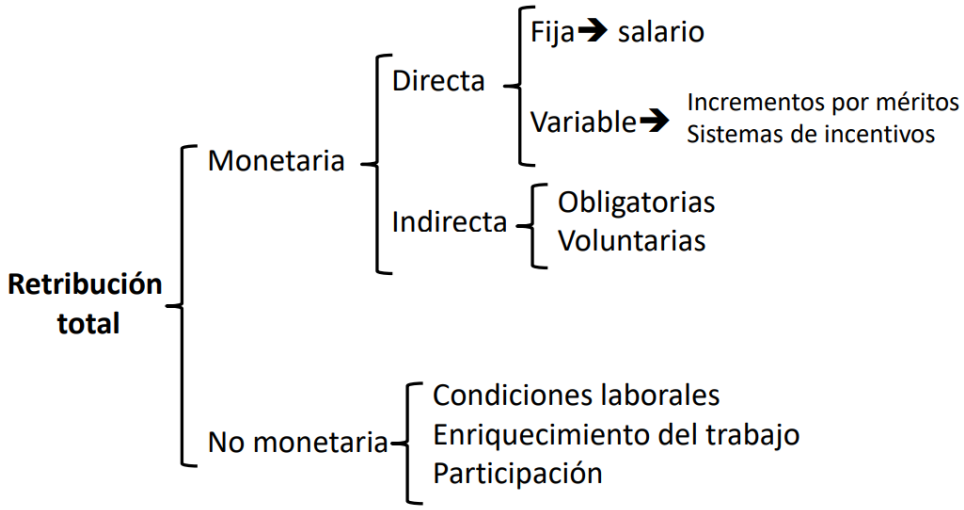
3.3.3. Capacitación y desarrollo

- Procesos continuos que permiten lograr niveles elevados de rendimiento desde el primer día de trabajo.
- Ambos procesos se refieren acciones formativas:
  - Capacitación para trabajadores de la base operativa.
  - Desarrollo para trabajadores vinculados a la dirección o gerencia.
- Formación tiene objetivo mejorar las destrezas que una persona tiene que utilizar en su trabajo. Un plan de formación es eficaz:
  - Se basa en las necesidades individuales y de la organización.
  - Se vincula la acción formativa con el problema a resolver.
  - Se basa en teorías de aprendizaje adecuado.
  - Se evalúa o controla.

3.3.4. Retribución. Evaluación del rendimiento y compensación

- La retribución que un empleado percibe afecta directamente a su comportamiento. El sistema de retribuciones es una herramienta útil para controlar e incentivar comportamientos deseados por la organización.

- Un sistema de retribuciones es eficaz cuando actúa como motivador de actitudes positivas en las personas mayor rendimiento / mejora de la calidad /mayor satisfacción / mayor compromiso ...etc.
- El sistema retributivo es equitativo: puestos de trabajos similares con rendimientos semejantes perciben en la organización los mismos niveles salariales (equidad interna) y también en el mercado (equidad externa).
- El sistema retributivo es legal: cuando cumple con la legislación vigente tanto en materia laboral como de no discriminación.



3.4. Control

3.4.1. Concepto y fases del proceso

- Etapa final de las funciones directivas ya que contrasta el cumplimiento de los objetivos previamente planteados.
- Tras controlar la ejecución de las actividades y el logro de los objetivos reorienta el futuro de la empresa en la medida que sea necesario
- La información es el elemento central del proceso de control.
- Fayol (1916): El control en una empresa consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios admitidos. Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores, a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición. Se aplica a todo, a las cosas, a las personas y a los actos.

Fases del proceso:

1. Establecer **estándares y métodos** de medición: En este paso se determina el límite de variación aceptable de las desviaciones.
2. **Medición** del rendimiento: determinación del rendimiento real obtenido.
   Importancia del método de medición, tres métodos alternativos: Observación personal, informes estadísticos, e informes verbales (reuniones, conferencias, diálogos) e informes escritos.
3. **Análisis de desviaciones**: Comparación entre el rendimiento real y el planificado.

4. **Aplicación de acciones correctoras** en caso necesario. Planteadas las desviaciones se puede: no hacer nada; tratar de corregir el rendimiento real (modificación del diseño del producto); y revisar los estándares definidos porque puede que las metas establecidas no sean realistas.

3.4.2. Tipos de control

- En función del **momento** en el que se realiza:
  - Control **preventivo** (preliminar, proactivo), antes de la ejecución de la actividad, es el que ha demostrado mayores efectos positivos ya que intenta prevenir la aparición de problemas.
  - Control **concurrente**, en el momento de ejecución de la actividad, permite agilizar las soluciones y reducir los costes.
  - Control **correctivo** (reactivo, retroalimentación), después de realizada la actividad.
- En función del **sujeto** controlado: Altos directivos, medios o personal operativo.
- En función del **ámbito** de control: La totalidad de la empresa, un determinado departamento,...una persona.
- En función de la periodicidad: sistemas de información para la dirección (MIS), auditorías, gráficos Gantt, PERT, etc...

El cuadro de mando Es un resumen de la información importante para la gestión de la empresa.
Contiene objetivos, indicadores (magnitud que muestra el estado de un proceso) y metas (valor que ha de alcanzar el indicador para lograr el objetivo). Permite ver la evolución para realizar el seguimiento.

Capítulo 4

Tema 4: La estrategia de la empresa

4.1. Concepto de estrategia y niveles de la estrategia

- Surge por la necesidad de adaptarse a los cambios del entorno.
- Formula e implanta la estrategia de la empresa, movilizando recursos para el logro de los objetivos globales de la empresa.

Funciones básicas:

- Desarrollo y movilización de los recursos y capacidades.
- Coordinación de los recursos.
- Búsqueda de rentas empresariales (creación de valor).

Concepto de estrategia según...

- Andrews (1965): 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.
- Porter (1982): La esencia de la formulación de la estrategia consiste en relacionar a la empresa con su medio ambiente y supone emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas del sector industrial en el que la empresa está presente y obtener un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa.
- Navas López y Guerras Martín (2012): La estrategia representa la dinámica de la relación de la empresa con su entorno y las acciones que emprende para conseguir sus objetivos y/o mejorar su rendimiento mediante el uso racional de recursos.

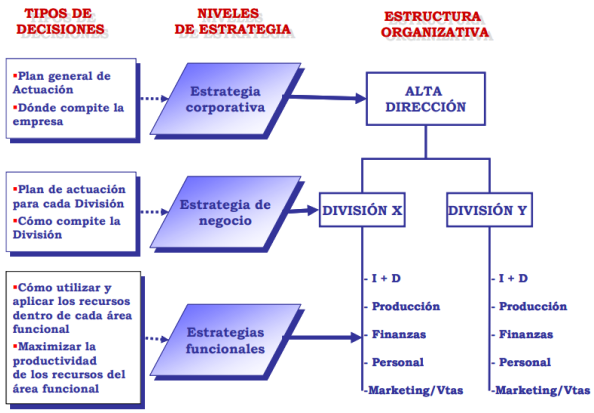
Contenido de las decisiones estratégicas:

- La estrategia se ocupa de la dirección a largo plazo de una empresa u organización.
- Se orienta hacia la búsqueda y creación de oportunidades.
- Define el campo de actividad.

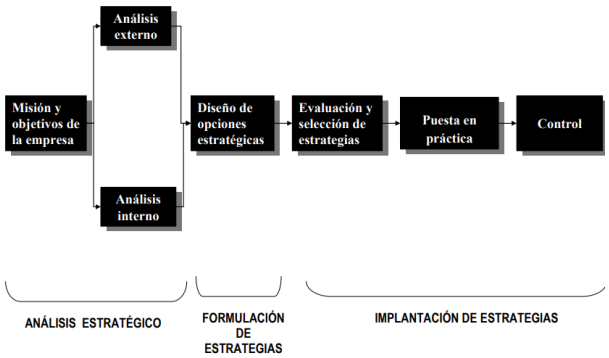
Elementos de la estrategia:

1. Campo de actividad Dónde compite.
2. Capacidades distintivas Con qué medios.
3. Ventajas competitivas Cómo lo hace.
4. Efecto sinérgico Combinar e integrar para generar más.

Niveles de estrategia Según la imagen:



- Estrategia **corporativa** o de empresa:
  - Trata de fijar la orientación básica de la empresa en su conjunto.
  - En qué actividades se quiere participar y cuál es la combinación más adecuada de éstas.
  - Plan general de actuación directiva, al tomar decisiones sobre en qué negocios se compite, cuáles se abandonan y en cuales se quiere entrar.
- Estrategia de **negocio**:
  - Trata de determinar cómo competir mejor en un conjunto de actividades o negocios.
  - Determina cómo desarrollar lo mejor posible la actividad/es, fijando la estrategia competitiva de la empresa.
  - Forma en que va a competir con otras empresas.
- Estrategia **funcional**:
  - Cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos.

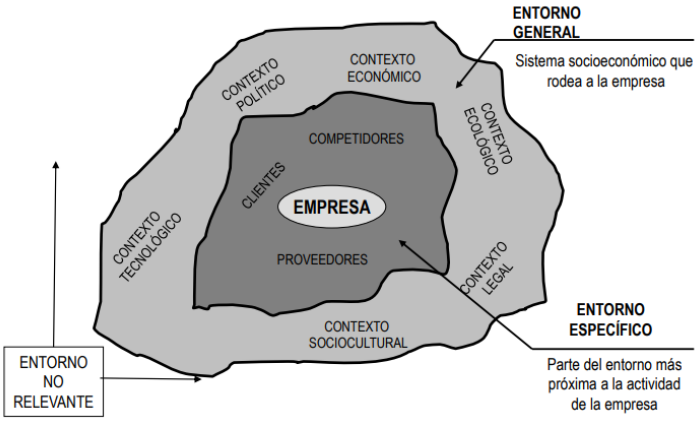


4.1.1. Fases del proceso de Dirección Estratégica

- Análisis estratégico:
  - Identificar los fines y objetivos de la empresa.
  - Análisis externo y pronóstico del entorno competitivo (amenazas y oportunidades).
  - Análisis interno de las debilidades y fortalezas de la empresa (recursos y capacidades.
- Formulación de la estratégica:
  - Formular y diseñar estrategias a nivel de negocio y corporativo.
  - Seleccionar y evaluar las estrategias elaboración de un Plan Estratégico.
- Implantación de la estrategia:
  - Puesta en práctica de la estrategia seleccionada.
  - Verificación de adecuado cumplimiento de objetivos y las desviaciones que se hayan podido producir.

4.2. Análisis estratégico

- Determinación de la **misión** y de los **objetivos**.
- **Análisis externo** del entorno de la organización: Empresa sistema abierto en constante interacción con el entorno. La adaptación de la empresa a dicho entorno requiere el conocimiento de las **oportunidades y amenazas** del mismo. Para ello debe realizarse un análisis externo.
- **Análisis interno** de la organización: Trata de dar una visión de conjunto sobre los recursos y medios principales de que dispone la organización, así como de sus habilidades para hacer frente al entorno que se acaba de analizar. Se pretenden identificar **fortalezas y debilidades** de la empresa.



4.2.1. Análisis externo

Objetivo: Descubrir amenazas y oportunidades del exterior que afectan a la empresa.

Concepto de entorno: factores externos a la empresa que definen el contexto en el que la empresa desarrolla su actividad, tiene influencia significativa en la estrategia empresarial y la empresa no puede controlar.

Entorno genérico

Afectan a las empresas como consecuencia de su ubicación geográfica.
Factores económicos, político-legales, socioculturales y tecnológicos.

Observaciones:

- Similares características del entorno general pueden tener efectos diferentes en distintas industrias.
- El impacto del entorno general varía significativamente incluso entre empresas situadas dentro de la misma industria.
- No todas las variables el entorno general afectan de modo relevante a una determinada industria o empresa.

Entorno específico

Tiene como objetivo determinar el atractivo de la industria, e identificar los factores estructurales claves para el éxito.

Importancia del análisis: el atractivo de la industria es determinante para los resultados de la empresa; supone un soporte fundamental para formular la estrategia competitiva.

Entorno específico: Modelo de Porter

El atractivo de un sector viene determinado por la posibilidad de obtener rentas superiores. Depende de la interacción de las 5 fuerzas competitivas.

Intensidad de la competencia actual Rivalidad entre los competidores existentes (competencia entre las empresas ya establecidas en el sector).
Mayor intensidad de la competencia el atractivo de la industria es menor por la menor posibilidad de obtener rentas superiores. Depende de:

- Número competidores y equilibrio entre competidores (concentración).
- Ritmo de crecimiento de la industria.
- Existencia de barreras de movilidad.
- Existencia de barreras de salida
- Estructura de costes (fijos/variables).
- Diferenciación de producto.
- Costes de cambio.
- Capacidad productiva instalada.
- Diversidad de competidores.
- Intereses estratégicos elevados.

Amenaza de nuevos entrantes Entrada de nuevos competidores en el sector. Intensifica la competencia actual y disminuye el atractivo del sector. Depende de:

- Barreras de entrada:
  - Economías de escala y de alcance.
  - Diferenciación de producto (marca, prestigio, fidelidad, etc)
  - Necesidades de capital.
  - Costes de cambio de proveedor.
  - Acceso a los canales de distribución establecidos.
  - Desventajas en costes diferentes de las economías de escala.
  - Política gubernamental (regulación, concesiones).
- Represalias de los competidores establecidos.

Productos sustitutivos Aquellos que desempeñan las mismas funciones o satisfacen las mismas necesidades con independencia de la industria de la que procedan.
Mayor número de productos sustitutivos, menor atractivo del sector y menor posibilidad de rentas superiores. Son una amenaza cuando:

- Satisfacen las mismas necesidades.
- Suponen un menor precio para una prestación similar.
- Mejoran las prestaciones.
- Proceden de sectores con importantes beneficios.
- No existen costes de cambio hacia los nuevos proveedores.

Poder negociador de clientes y proveedores Capacidad que tienen las empresas para influir en las industrias que le preceden o siguen en el proceso productivo.
Mayor poder de negociación supone un menor atractivo de la industria y menor posibilidad de obtener rentas superiores. Poder negociador de **proveedores**:

- Proveedores concentrados.
- Compra pequeños volúmenes.
- Productos diferenciados.
- Altos costes de cambio.
- Amenaza integración hacia delante.
- No existen productos sustitutivos.
- Producto no almacenable.
- Producto importante para el cliente.
- Proveedor tiene información total.

Poder negociador de **clientes**:

- Clientes concentrados.
- Compra grandes volúmenes.
- Productos no diferenciados.
- Bajos costes de cambio.
- Amenaza integración hacia atrás.
- Existen productos sustitutivos.

- Producto almacenable.
- Producto poco importante para el cliente.
- Cliente tiene información total.

Entorno específico: Entorno VUCA

Se habla de un **entorno VUCA**: **Volátil** (Cambios frecuentes y significativos), ***Uncertainty*** (Dificultad de predecir futuros acontecimientos), **Complejo** (Multitud de factores interconectados y Ausencia de una clara conexión causa-efecto), y **Ambiguo** (Incierto y Falta de certeza sobre condiciones y situaciones).

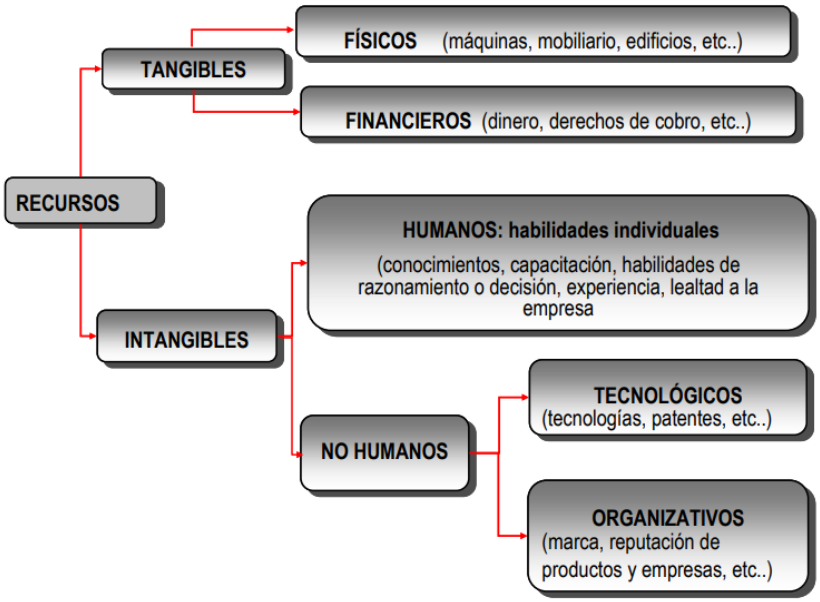
4.2.2. Análisis interno

Objetivos: Identificar puntos fuertes y débiles de la empresa e Identificar potencial (recursos, capacidades) para llevar a cabo la estrategia.

Etapas del diagnóstico interno de la empresa:

- Determinar tipo y características básicas de la empresa.
- Identificar variables clave para su análisis.
- Diagnóstico interno a partir de las variables clave.

Tipos de recursos



Concepto de *capacidades*

Forma en que los distintos recursos colaboran en las actividades productivas.
Habilidades colectivas de la organización para desarrollar actividades con éxito.

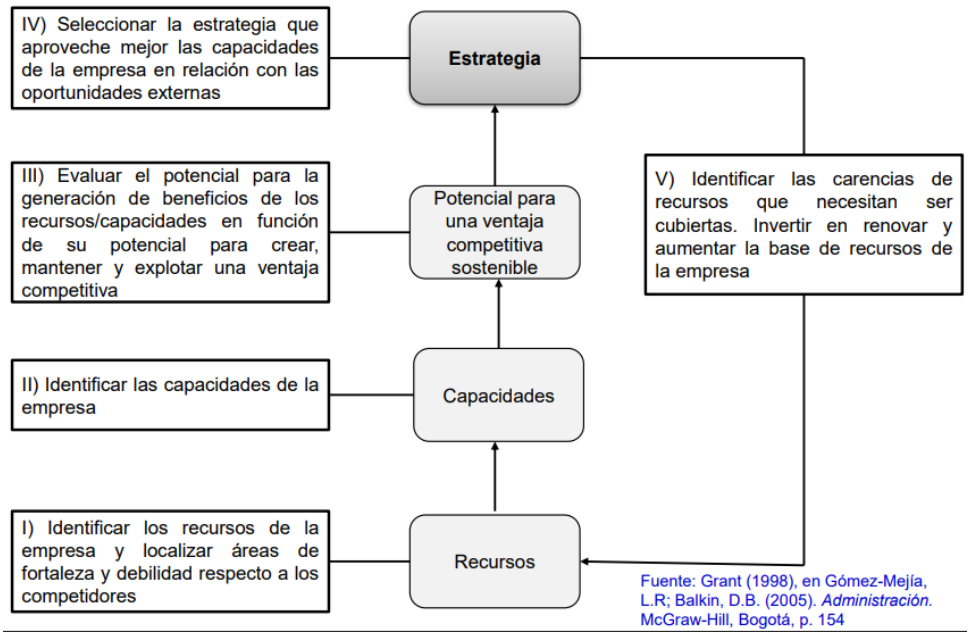
Distinción de recursos y capacidades: recursos (stock, carácter individual) y capacidades (flujos, formas de hacer, carácter colectivo).

Análisis de recursos y capacidades

Criterios de evaluación:

- ESCASEZ: que no esté a disposición de todos los competidores.
- RELEVANCIA: que sea útil para competir en una determinada industria →relación con factores clave de éxito.
- DURABILIDAD: que sea posible mantener en el tiempo la ventaja competitiva.
- TRANSFERIBILIDAD: depende de la velocidad con la que los rivales puedan adquirir los RyC.
- IMITABILIDAD: que no pueda ser fácilmente copiados.
- SUSTITUIBILIDAD: que no existan RyC alternativos de condiciones similares.
- COMPLEMENTARIEDAD: que la aportación conjunta sea superior a la que harían por separado.
- APROPIABILIDAD: quién es el propietario de las rentas que se generan.

4.2.3. Competencias esenciales y oportunidades de mercado



4.2.4. Análisis DAFO

Análisis DAFO→Síntesis de los análisis interno y externo

Matriz DAFO→Resumen del análisis interno y externo

Fortalezas	Debilidades
•Recursos financieros adecuados •Propiedad de la tecnología principal •Mejor capacidad de fabricación •Ventajas en costes •Buena imagen de los consumidores	•No hay dirección estratégica clara •Debilidad de la red de distribución •Habilidades de marketing por debajo de la media •Cartera de productos limitada •Instalaciones obsoletas
Oportunidades	**Amenazas**
•Entrar en nuevos mercados o segmentos •Atender a grupos adicionales de clientes •Crecimiento rápido del mercado •Eliminación de barreras comerciales	•Entrada de nuevos competidores con costes más bajos •Crecimiento lento del mercado •Cambios en las necesidades y gustos de los consumidores

4.3. Tipos de estrategias

4.3.1. Estrategias de negocio o competitivas

Estrategia de diferenciación y estrategia de liderazgo en costes.

Estrategia de diferenciación

- Cuando se ofrece un producto o servicio que el comprador percibe como único en uno o varios de los atributos que lo definen (mayor calidad, diseño único, buen servicio post-venta, imagen de marca, etc.)
- Los clientes están dispuestos a pagar más para obtener un producto de una empresa que de otra.
- La diferenciación del producto debe permitir fijar un precio superior al coste de dicha diferenciación.

Estrategia de liderazgo en costes

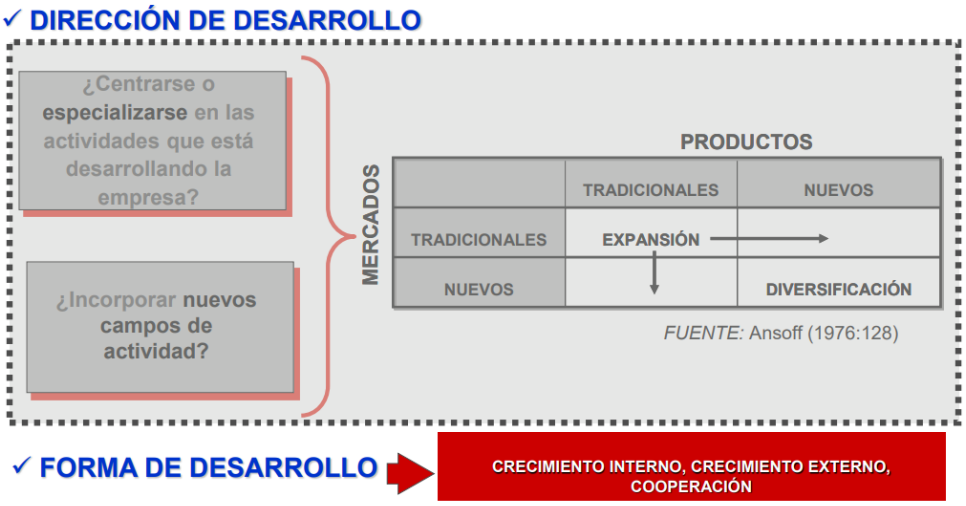
- Cuando la empresa tiene costes inferiores que sus competidores para un producto o servicio comparable en calidad.
- La empresa puede rebajar sus precios hasta anular el margen de su competidor más próximo, sin que desaparezcan por ello sus beneficios. Puede expulsar a competidores del mercado.

4.3.2. Estrategias de desarrollo

- El desarrollo de la empresa se refiere a modificaciones o incrementos de tamaño.
- Variables: activos, producción, ventas, beneficios, líneas de producto, mercados, etc.
- En el nivel corporativo de la estrategia: supone en ocasiones la redefinición del campo de actividad.

Empresa A (Líder en costes)	**Empresa B**
Coste = 100	Coste = 120
Precio 1 = 130 Beneficio 1 = 30	Precio 1 = 130 Beneficio 1 = 10
Precio 2 = 120 Beneficio 2 = 20	Precio 2 = 120 Beneficio 2 = 0 (Anula su margen para poder competir con los precios que fija la empresa A)
Precio 3 = 110 Beneficio 3 = 10	Precio 3 = 120 Pérdida = 10 (Lo lógico sería que se fuese del mercado. La empresa A ha expulsado a la empresa B)

- Derivado del aprovechamiento de las economías de escala y economías de alcance o gama.
- Tener en cuenta: Qué dirección seguir, qué métodos utilizar.
- Alternativas estratégicas de desarrollo:
  - Estrategias de expansión: relación con la situación actual.
  - Estrategia de diversificación: ruptura con la situación actual.



Expansión

- Desarrollo de los productos y de los mercados tradicionales.
- Estrecha relación con la situación tradicional de la empresa.
- Se suelen utilizar los mismos recursos técnicos, financieros y comerciales que para la actividad tradicional de la empresa.
- Mediante crecimiento interno.

Mediante:

- Penetración:
  - El mismo producto y mercado.
  - Incrementar el volumen de ventas o búsqueda de nuevos clientes.

- Desarrollo de productos: Se mantiene el mercado, se desarrollan productos con características nuevas y diferentes que permiten mejorar la función para la que sirven.
- Desarrollo de mercados: Productos tradicionales en nuevos mercados (geográficos, funcionales, o nuevos grupos de clientes).

Diversificación

- La empresa añade, simultáneamente, nuevos productos y mercados.
- Nuevos conocimientos, nuevas técnicas, nuevas instalaciones.
- Ruptura con la situación tradicional.
- Mediante crecimiento interno o externo.

Mediante:

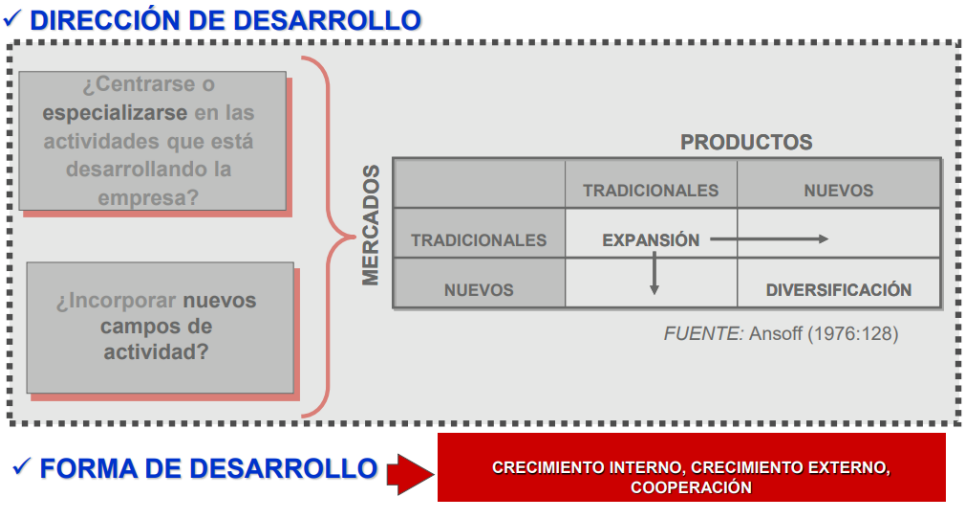
- Diversificación relacionada:
  - Existe cierta relación con la situación tradicional de la empresa (existen recursos compartidos entre los negocios, canales de distribución similares, mercados comunes, tecnologías compartidas, etc.)
  - Objetivos: compartir recursos para generar sinergias.
  - Tipo: integración vertical.
- Diversificación no relacionada
  - No existe ninguna relación con el negocio tradicional.
  - Objetivos: generar sinergias financieras y del sistema de dirección. Reducir el riesgo global de la empresa.
  - Diversificación pura o conglomerada.

Integración vertical Consiste en la entrada de una empresa en actividades relacionadas con el ciclo de producción completo de un producto o servicio convirtiéndose la empresa en su propio proveedor o cliente. Tipos:

- Integración vertical hacia atrás o aguas arriba: La empresa se convierte en su propio proveedor, va a tener el control y la propiedad de sus propios *inputs*.
- Integración vertical hacia delante o aguas abajo: La empresa se convierte en su propio cliente.

Internacionalización Supone que la empresa extiende sus actividades fuera del país de origen. Razones para la externalización:

- Internas:
  - Reducción de costes
  - Tamaño mínimo eficiente
  - Búsqueda de recursos
  - Disminución del riesgo global
  - Explotación de recursos y capacidades
- Externas:
  - Ciclo de vida de la industria
  - Demanda externa
  - Seguir al cliente
  - Globalización de la industria



Estrategias de desarrollo de la internacionalización:

- **Estrategia de exportación de productos**: la producción se mantiene en el país de origen desde el que se abastecen los diferentes mercados y en ocasiones se producen modificaciones en los productos para adaptarse al mercado. Venta de un producto en un territorio distinto al local.
  Diferenciamos exportación directa e indirecta.

- **Licencias**: acuerdo contractual entre dos empresas de distintos países, por medio del cual la empresa local concede a la empresa extranjera, el derecho a utilizar sus derechos de propiedad industrial mediante una contraprestación económica. Estos derechos incluyen las patentes, marcas comerciales, diseños, derechos de autor, *Know-how* e información técnica.

- **Licencias**: acuerdo contractual entre dos empresas de distintos países, por medio del cual la empresa local concede a la empresa extranjera, el derecho a utilizar sus derechos de propiedad industrial mediante una contraprestación económica. Estos derechos incluyen las patentes, marcas comerciales, diseños, derechos de autor, Know-how e información técnica.

- **Empresa conjunta (Joint Venture)**: es un acuerdo contractual entre dos o más empresas. En el plano internacional, consiste en una empresa extranjera y una empresa local que aportan capital y otro tipo de activos (tecnología, maquinaria, etc.) para crear una nueva empresa en el mercado de la empresa local, compartiendo la propiedad y el control de la misma.

- **Subsidiarias propias de producción**: la empresa puede producir en el país de destino por medios propios estableciendo una subsidiaria de producción

Una empresa internacional Sirve, de forma regular, a una demanda localizada en un mercado exterior. Tipos:

- **Empresa exportadora**
  Abastece la demanda exterior desde el país de origen de la empresa.
  Puede realizar la exportación directamente o mediante agentes independientes.

- **Empresa multinacional**
  Tiene presencia directa en el exterior y ejerce un control efectivo sobre tales actividades a través de filiales o subsidiarias, ya sean comerciales o de producción.
  Controla y coordina filiales en uno o más países extranjeros.

4.3.3. Resumen de las alternativas estratégicas

De forma previa:

- Misión y objetivos
- Análisis externo
- Análisis interno

Estrategias:

- Para competir (negocio/competitivas):
  - Estrategia de liderazgo en costes.
  - Estrategia de diferenciación de productos
- Estrategias de desarrollo:
  - Estrategias de expansión
  - Estrategia de diversificación
  - Estrategia de integración vertical
  - Internacionalización

Capítulo 5

Tema 5: Las áreas funcionales en la organización I

5.1. El área funcional de producción y operaciones

5.1.1. Concepto

La Dirección de Producción y Operaciones (DPO) es la disciplina que estudio todas las actividades relacionadas con la producción de bienes y servicios en cuanto a la transformación de recursos (*inputs*) en productos (*outputs*).

Dirigir la producción implica tomar las decisiones que permiten obtener productos (bienes o servicios) que satisfacen las necesidades humanas.

En TODAS las organizaciones hay actividades de producción:

- En empresas que fabrican bienes (Renault)
- En empresas que prestan un servicio (Banco)

Con independencia de que el producto sea un bien o un servicio las actividades de producción que se desarrollan en la empresa se denominan "Dirección de producción y Operaciones".

5.1.2. Evolución

La DPO ha experimentado un avance espectacular, paralelo al avance de las tecnologías de la información.

Se produce lo que el cliente demanda, en el momento en que lo demanda, con la calidad deseada y a un precio competitivo (JIT).

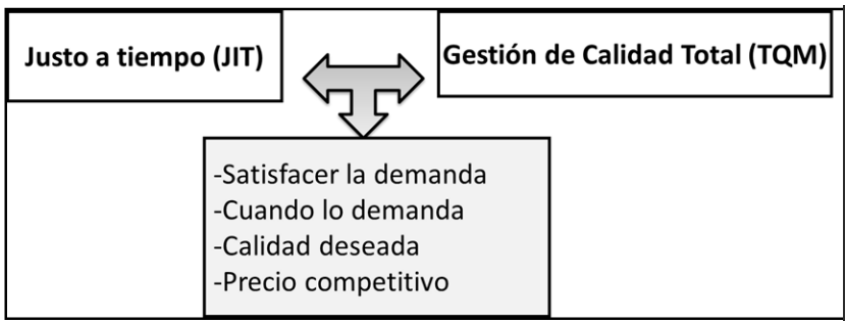
Cambios en productos (bienes y servicios) y en los procesos, permitiendo cumplir varios objetivos (costes, calidad, flexibilidad...)

Tendencias actuales de la DPO:

- Enfoque global
- Enfoque Justo a Tiempo
- Asociación en la cadena de suministro

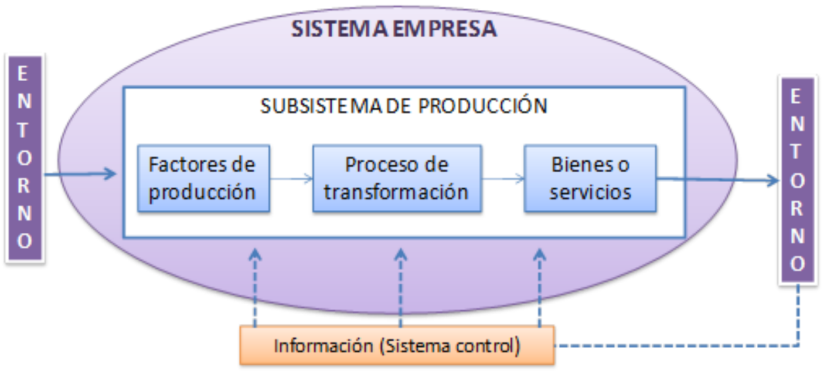
- Rápido desarrollo de los productos
- Personalización a gran escala
- Potenciación de los empleados
- Producción respetuosa con el medio ambiente
- Ética

El coste ya no es la única preocupación para generar competitividad.



5.1.3. Subsistema de producción

Es la encargada de crear bienes o servicios.



Inputs* y *Outputs Diferenciamos:

- Factores de producción (inputs): se obtienen de una serie de fuentes de aprovisionamiento pertenecientes al entorno.
- Outputs: aquellos bienes y/o servicios que se obtienen en el proceso productivo a través de un proceso de transformación determinado que combina los diferentes recursos en determinadas proporciones.

Entorno, proceso y retroalimentación Definiciones:

- **Entorno**: es todo aquello que puede afectar el funcionamiento del sistema.
- **Proceso de transformación**: es la combinación de inputs que la empresa estima adecuada para la obtención de determinados outputs.
- **Retroalimentación**: es el flujo de información que el proceso de transformación generará y que nos permitirá obtener datos significativos sobre le grado de consecución de los objetivos, corregir desviaciones y detectar cambios en el entorno.

Definición de objetivos Distinguimos:

- Calidad: adecuación del producto o servicio al uso.
- Tiempo: capacidad de la empresa para satisfacer con prontitud la demanda de los clientes.
  - Entregas rápidas: cuando hace llegar el producto o servicio al cliente antes que sus competidores.
  - Entregas a tiempo: cuando cumple con la fecha de entrega que previamente había acordado con el cliente.
- Flexibilidad: capacidad de la empresa para responder con rapidez, e incluso anticiparse a los cambios del entorno.
- Coste: disminuir el valor monetario de los bienes y servicios consumidos por la empresa para el desarrollo de las actividades que se realizan.

Decisiones en el área de producción

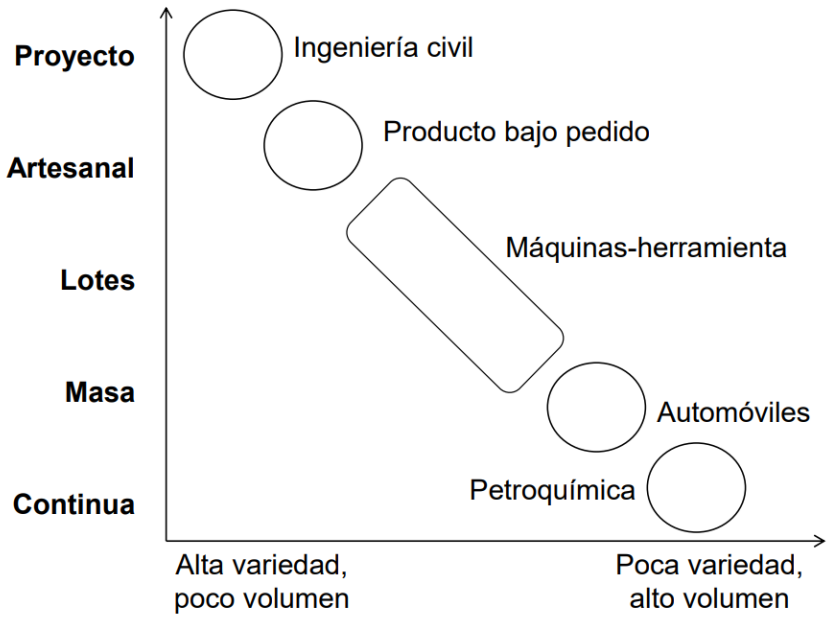
Elección y Diseño del producto qué producto va a ofrecerse y cómo va a diseñarse. Los productos pueden clasificarse: bienes o productos físicos, servicios o productos intangibles.

Elección del proceso productivo Tipo de proceso más adecuado. Algunas opciones:

- Por **proyecto**:
  - Se transforman productos individualizados que satisfacen necesidades específicas de cada cliente.
  - Alto coste.
  - Maquinaria de uso general.
  - El producto sometido a un alto grado de cambio e innovación.
  - Distribución en planta: "posición fija".
  - Ejemplo: la reparación casera de fontanería, la construcción de un puente, etc.
- **Artesanal**:
  - Se fabrica un volumen pequeño de una gran variedad de productos.
  - Adaptabilidad a las condiciones de los clientes.
  - Distribución en planta: "funcional".
  - Ejemplo: ebanistería, talleres de reparación de vehículos, etc.
- Por **lotes** (discontinua o intermitente)
  - Se fabrica un volumen de una gran variedad de productos.
  - Mayor uniformidad de los productos que la artesanal y una relación más estrecha entre las tareas.
  - El producto no está estandarizado o cuando el volumen de producción es muy bajo.
  - El 80 % de la producción mundial utiliza la producción por lotes.
  - Distribución en planta: "funcional".
  - Ejemplo: hospitales, universidades, etc.
- **Producción en masa**

- Se fabrica un elevado número de productos indiferenciados para satisfacer a un mercado de masas.
- Las máquinas y los centros de trabajo están alineados unos a continuación de otros, según la secuencia lógica de las tareas a realizar para transformar los materiales en productos terminados.
- Distribución en planta: "por producto".
- Ejemplo: automóviles, bolígrafos, etc

- **Producción continua**:
  - Se fabrican productos indiferenciados (estándar).
  - Mayor volumen de la producción que en "masa".
  - Mayor dependencia de los bienes de equipo, equipos más automatizados, relación más estrecha entre las etapas de su proceso de transformación que la producción en "masa".
  - Distribución en planta: "por producto".
  - Ejemplo: fabricación de acero, productos químicos, papel, etc.



Diseño o distribución en planta/*layout* Decidir la mejor ordenación de los factores productivos (equipos, materia prima, mano de obra...) en la planta productiva. Opciones:

- **Posición fija**
  - Características del producto: servicios complejos (operación de corazón, la organización del evento deportivo... etc.) o productos de elevado tamaño o peso, que hacen difícil o complicado su traslado (construcción de edificios, buques, etc.).
  - **El producto permanece fijo** en el lugar donde se va a construir (ésta suele ser su ubicación definitiva). Los trabajadores, máquinas, materiales y herramientas se trasladan al lugar de producción.
  - Suelen requerir gran número de operaciones y maquinaria.
  - Formados por especialistas.
  - Suele utilizarse en los procesos productivos por proyecto

- **Por proceso o funcional**
  - Características del producto: fabricación de lotes de pequeño volumen de productos, pero de una elevada variedad (por ejemplo, pequeñas fábricas de muebles, talleres de reparación de automóviles, fábricas que producen una gran variedad de vegetales congelados, los servicios especializados de un hospital: radiología, cardiología, etc.).
  - Las máquinas, herramientas y personas se agrupan en centros de trabajo, que realizan la misma función.
  - **Todos los productos no requieren las mismas operaciones ni en la misma secuencia, por lo que cada producto pasa por un centro de trabajo a otro según la secuencia necesaria para su obtención.**
  - Suele utilizarse en procesos productivos artesanales y algunos casos de producción por lotes.
- **Por producto**:
  - Características del producto: fabricación de grandes lotes de una reducida gama de productos, con poca variedad (producción de automóviles, electrodomésticos, etc.).
  - **Diseño basado en la cadena de montaje**: las máquinas se sitúan una continuación de otra, tan cerca como sea posible, siguiendo la secuencia lógica de transformación que requiere la obtención del producto →en línea recta →otras formas en: "L", "U", ...etc.
  - Elevado grado de estandarización del producto →las mismas operaciones en el mismo orden, por lo que suele pasar por todas las máquinas o centros de trabajo sin saltarse ninguno.
  - Los equipos productivos son específicos para el producto a fabricar.
  - Tareas rutinarias y repetitivas.
  - La especialización de los trabajadores suele ser elevada y la cualificación baja.
  - Requiere un flujo de producción constante →la velocidad de la cadena deberá ajustarse a la máquina o centro de trabajo más lento.
  - Los niveles de inventarios de producto en curso de fabricación son bajos, los inventarios de producto final son elevados (se produce para el mercado o contra almacén).
  - Suele utilizarse en los procesos continuos.

Determinación de la capacidad de la planta máximo volumen de producción que se puede obtener.

- Es la respuesta a la pregunta: ¿Cuánto producir?
- Punto de partida: determinar la demanda esperada →importancia del ajuste: demanda esperada vs capacidad de producción.
- Capacidad instalada: es la cantidad máxima de bienes y servicios que puede obtenerse en una unidad productiva, trabajando en condiciones normales de funcionamiento, durante un periodo determinado.
- Se puede expresar en: Número de camas en el caso de hospitales y hoteles, número de automóviles fabricados al día, etc.
- Debe de estar referida a una variable, normalmente a un periodo de tiempo (ejemplo: número de automóviles fabricados al día, a la semana...)
- Capacidad efectiva: cantidad de bienes y servicios que se está produciendo realmente.

- Capacidad ociosa: capacidad instalada que no se está utilizando.
- Capacidad punta: volumen de producción máximo que puede obtenerse en un periodo, trabajando por encima de las condiciones normales.

Elección de la localización de la planta Lugar más adecuado en el que ubicar todas las instalaciones de la organización.

Calidad del producto Expectativas de calidad del cliente.

Otras decisiones en el área de producción Estrategias y niveles:

- Establecer la **estrategia de recursos humanos de producción**: determinar las capacidades y habilidades requeridas para cada trabajador así como la calidad de vida en el trabajo.
- **Determinar la estrategia de aprovisionamiento**: identificar los proveedores de las materias primas o de cualquier factor productivo.
- **Determinar los niveles de inventarios**: decidir el nivel más apropiado de materias primas, productos en curso, terminados...
- Establecer el **sistema de mantenimiento de los equipos productivos**: decisiones sobre los niveles deseados de fiabilidad y estabilidad de los equipos.

Nuevas tecnologías en el proceso productivo: *Just in time*

La evolución del sistema productivo ha estado marcada por la introducción de nuevas tecnologías.
Mejora en la fabiración, información e integración de máquinas y ordenadores.

En conjunto, las tecnologías, facilitan el cumplimiento de objetivos.

El sistema **Justo a tiempo**, o en inglés, ***Just in Time*** tiene por objetivo producir y servir al cliente en el momento justo, las cantidades justas, con la máxima calidad y a través de un proceso de producción que evite despilfarros.

Teoría de los **cinco ceros**:

- Cero defectos: sistema de gestión de calidad.
  Poka Yoke o *A prueba de error*: hacer que sea imposible cometer errores. Técnicas para eliminar errores humanos y de operación. Por ejemplo: microondas se apaga al abrirlo, puerta automática no se cierra si detecta presencia, etc.
- Cero averías: sistema de mantenimiento preventivo.
- Cero papel: Sistemas de información.
- Cero stock: sistemas de planificación y control, relaciones con proveedores.
- Cero plazos o retrasos: fabricar pequeños lotes muy variados.

La estrategia funcional de producción debe ser coherente con la estrategia corporativa y con estrategia competitiva.

5.2. El área funcional del marketing

5.2.1. Concepto y evolución

Concepto: Función de la que empresa que la relaciona con el mercado, para lo cual:

- Averigua cuáles son la necesidades de sus clientes.
- Contribuye a desarrollar productos que cubran esas necesidades.
- Elabora un programa de comunicación para crear demanda de los productos.
- Diseña la forma de distribuir los productos.

Evolución del concepto

1. Orientación a la producción: Competencia mínima, demanda superior a la oferta.
2. Orientación al producto: Mayor competencia, equilibrio entre demanda y oferta.
3. Orientación a la venta: Fuerte competencia, más oferta que demanda.
4. Enfoque de marketing: Fuerte competencia, oferta muy superior a la demanda.

5.2.2. Dirección de marketing

Principales funciones:

- Conocer las necesidades de los consumidores.
- Diseñar los bienes y servicios.
- Comunicar
- Ponerlos a disposición del cliente

Dos etapas:

1. Análisis del mercado
2. Diseño de las acciones del marketing.
   Marketing Mix, 4P: Producto, Precio, *Placement* (Distribución) y *Promotion*.

5.2.3. Investigación de mercados y comportamiento del consumidor

Investigación de mercados Es una herramienta que permite la recogida y análisis de datos e información relevante para la resolución de problemas concretos de marketing a los que se enfrenta la empresa. Proceso:

1. Definición del problema: objetivos de la investigación
2. Selección método investigación, Fuentes de datos primarios (encuestas, experimentación, observación, dinámica gripo) y secundarios (anuarios, revistas, estudios).
3. Diseño de la muestra: población objetivo, tamaño muestral, cómo seleccionar a las personas, cuándo se realizará el estudio.
4. Recogida de datos
5. Análisis e interpretación de datos
6. Elaboración y presentación del informe

Comportamiento del consumidor Conjunto de actividades que lleva a cabo el consumidor desde que surge una necesidad hasta que la selecciona y usa el bien o servicio que le permita satisfacerla.
Elementos del análisis:

- Proceso de decisión de compra
- Variables internas al individio que influyen en el porceso
- Variables externas al individuo que influyen en el proceso
- Estímulos de marketing a los que puede estar expuesto el consumidor.

Segmentación de mercados Proceso de división de mercados en grupos homogéneos, con el fin de diseñar una estrategia comercial diferenciada para cada grupo y conseguir mayor satisfacción de las necesidades de los consumidores.

Criterios de segmentación geográfica, demográfica, psicográfica y por comportamiento.

Estrategias de segmentación:

- **De cobertura total del mercado**: consiste en atender a todos los segmentos del mercado utilizando una estrategia diferenciada.
- **De concentración**: no atiende a todos los segmentos, se centra en atender a uno o a unos pocos.

La segmentación de mercados trae ventajas como el descubrimiento de **nuevas oportunidades**, facilita el **diseño de la oferta** de productos y contribuye a determinar las **prioridades** de la empresa.

5.2.4. El producto en el marketing

El producto no es *una cosa*: no me ofrezcas gafas.

- No me ofrezca cosas.
- No me ofrezca gafas, ofrézcame medios para verme bien.
- No me ofrezca zapatos, ofrézcame comodidad para los pies, placer al caminar.
- No me ofrezca una casa, ofrézcame seguridad, comodidad y un lugar limpio y agradable.
- No me ofrezca libros, ofrézcame horas de placer y las ventajas del conocimiento.
- No me ofrezca discos, ofrézcame deleite y el sonido de la música.
- No me ofrezca herramientas, ofrézcame las ventajas y el placer de hacer objetos bellos.
- No me ofrezca muebles, ofrézcame comodidad y la tranquilidad de un lugar acogedor.
- No me ofrezca cosas, ofrézcame ideas, emociones, sentimientos y ventajas.

Decisiones de producto

Cualquier bien, servicio o idea capaz de motivar y satisfacer al comprado.

Dimensiones en la definición de un producto : Beneficio básica, producto genérico, p. esperado, p. aumentado y p. potencial.

Dimensiones del surtido de producto ¿Qué decisiones se deben tomar respecto al producto?

- Amplitud del surtido: cantidad de líneas de productos.
- Longitud del surtido: número de productos.
- Profundidad del surtido: variantes que se ofrecen dentro de cada línea de productos.

Clasificación de los productos

- Productos de **consumo**.
  - **No duradero** o destructivo: bienes tangibles que se consumen o desaparecen con unos pocos usos.
  - **Duradero**: bienes tangibles que pueden utilizarse muchas veces.
- **Servicios**: bienes intangibles, inseparables, variables y perecederos.
- Productos **industriales**: se utilizan para producir otros productos.
  - Bienes de equipo (torno, turbina)
  - Materias primas (petróleo, arena)
  - Componentes (rodamiento, célula fotoeléctrica)
  - Materiales (tablero aglomerado, placa de PVC)
  - Instalaciones (aire comprimido, agua)
  - Suministros y servicios (agua, mantenimiento)

Ciclo de vida del producto

Las ventas de un producto recorren un camino parecido al ciclo vital de los seres vivos.

Cuatro fases: introducción, crecimiento, madurez y declive.
Se representa gráficamente por una curva en *S*. Tiempo en abscisas y ventas/beneficios en ordenadas.

Se aplica a un producto genérico, a productos concretos y marcas.
Además de por las ventas, cada fase se caracteriza porque se realizan acciones típicas de marketing.

Hay productos que no pasan de la introducción y otros tiene resurgimiento en la fase de declive.

Estrategias de precios

Se han de ajustar a los cambios en los costes, en el mercado y en la competencia.
Los precios varían con el tiempo (ciclo de vida del producto).Estrategias de fijación de precios:

- Para productos nuevos
  - Estrategia de "desnatado.º "descreme": Precios altos
    - Para productos muy innovadores: se busca atraer a los compradores que quieren .^{es}tar a la última".
    - Viable cuando exista demanda inelástica (sin producto sustitutivo).
    - Posibilidad de bajar el precio posteriormente.
    - Se busca la rentabilidad a corto plazo.

    - Estrategia de penetración: preciso bajos.
        - Trata de maximizar la cuota de mercado llegando al mayor número de compradores posible.
        - Viable cuando exista demanda elástica.
        - Busca la rentabilidad a largo plazo.
- Precios psicológicos
- Para líenas de producto
- Precios diferenciales.

Decisiones de distribución

Poner el producto a disposición del cliente en la cantidad, el momento y el sitio requeridos.

Canal de distribución: conjunto de empresas que hacen llegar el producto desde la producción al consumo.

Funciones de los canales de distribución:

- Disminuir al fabricante contactos con los clientes.
- Adecuar la oferta a la demanda: tienen *stock* regulador.
- Crear surtido: agrupar productos de diversos fabricantes.
- Logística: almacenar, manipular, transportar, entregar, etc.
- Vender: demostrar, asesorar, explicar, etc.
- Financian el proceso: proporcionan crédito al fabricante, al cliente.
- Servicios adicionales: atención de garantías, mantenimiento, etc.
- Asumen riesgos: una vez adquirido el producto de no poder venderlo.
- Informar sobre el mercado: relacionan proveedores y clientes

Canales según su naturaleza

- Canales de distribución directos: del fabricante al cliente.
  Control del mercado y contacto directo con cliente, requiere una organización de ventas propia, se utiliza en empresas industriales, bancos, gran auge con internet.
- Canales de distribución indirectos: mayoristas, minoristas, detallistas y representantes.

  Tipos: cortos (Fabricante $\rightarrow$Minorista $\rightarrow$Consumidor) y largos (Fabricante $\rightarrow$Mayorista $\rightarrow$Minorista $\rightarrow$Consumidor).

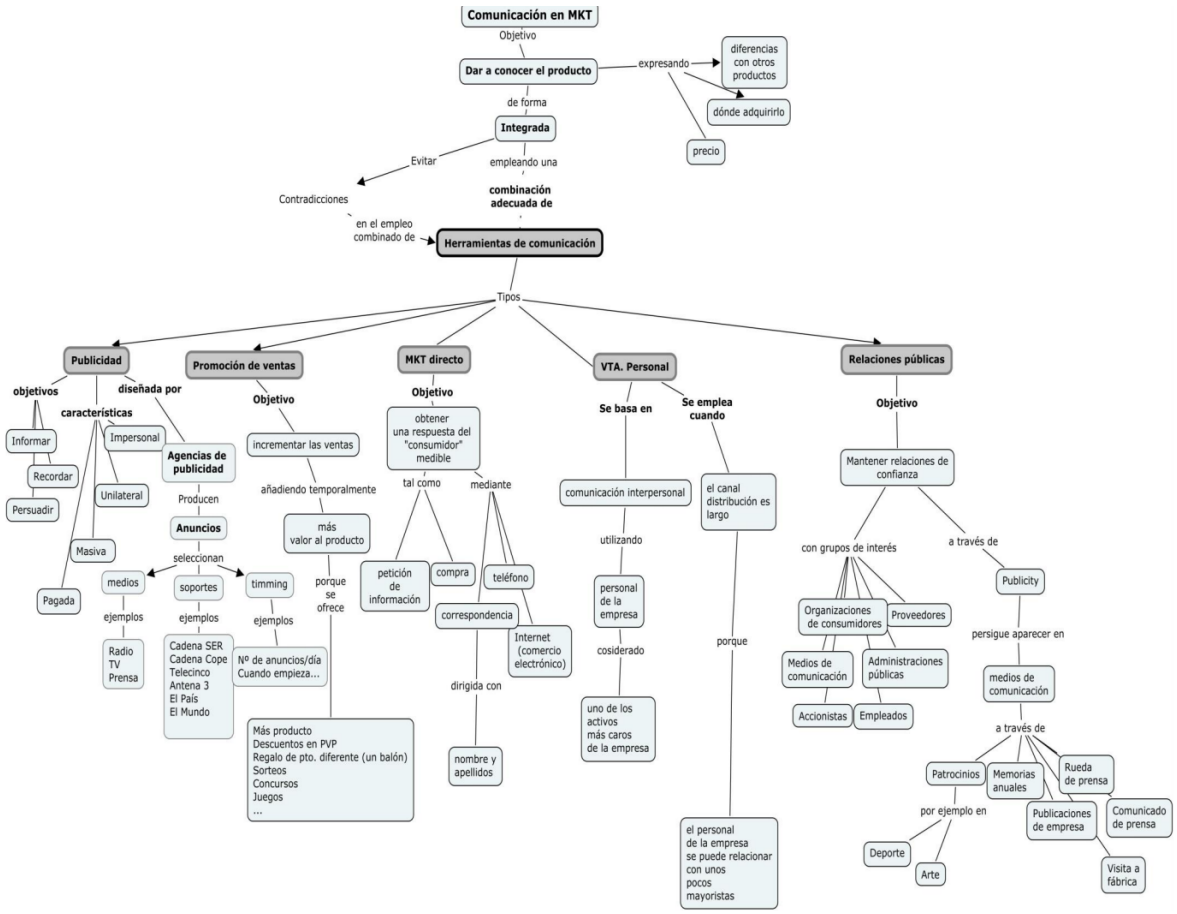
  Ventajas: amplía cobertura del mercado, menos coste. Inconvenientes: se pierde contacto con el cliente, el pdoer pasa al distribuidor.

Métodos de comunicación

Publicidad: comunicación de masas pagada por el anunciante.

- Tipos:
    - Informativa: Dar a conocer el producto o la empresa.

  - De imagen: Conseguir una actitud favorable hacia el producto o la empresa. Obra social de las cajas de ahorro, pej.
  - Promocional: Conseguir ventas.
  - Recordatoria: Lograr mantener el producto en la memoria de los clientes.
- Soportes: TV, prensa, radio, vallas, puntos de venta, Internet, etc.
- La empresa ha de entregar a la agencia el *briefing*, que es el documento donde se define claramente el posicionamiento a conseguir con la campaña.
- En la publicidad en buscadores, se distingue el SEO del SEM.
- Venta personal: Comunicación personal con el cliente antes, durante y después de la venta. Fundamental en productos industriales (ej.: técnicos comerciales, ingenieros de ventas)
- Promoción de ventas: Incentivos para fomentar la compra (ej.: degustaciones, demostraciones, premios, descuentos).
- Relaciones públicas: Actividades para obtener un clima de comprensión hacia la empresa (ej.: patrocinio, comunicados de prensa, asistencia a actos).
- Marketing directo: Actividades para conseguir una respuesta de los clientes, una visita o una venta utilizando diferentes medios (ej.: mailing, venta por catálogo, tele-marketing, e-mailing).
- Otros medios: Salones, ferias, exposiciones.



Capítulo 6

Tema 6: Las áreas funcionales en la organización II

6.1. El área funcional financiera: inversión y financiación

La dirección financiera se encarga de la toma de decisiones sobre inversión y financiación. La dirección financiera debe ayudar a evaluar las alternativas de inversión y las necesidades de financiación para alcanzar los objetivos que la empresa se ha marcado. Se acepta como objetivo general de la empresa, la creación de valor para sus accionistas.

6.1.1. Inversión: concepto, clasificación y objetivos

Massé, 1963 *La inversión es un acto mediante el cual se produce el cambio de una satisfacción inmediata y cierta a la que se renuncia, contra la esperanza que se adquiere y de la cual el bien invertido es el soporte.*

Por tanto, en todo acto de invertir intervienen:

- Un sujeto que invierte.
- Un objeto en que se invierte
- El coste que supone la renuncia a una satisfacción inmediata.
- Una esperanza de recompensa en un futuro.

Según Joel Dean, las inversiones se **clasifican** en:

- Inversiones de **renovación o reemplazo**: sustituir un elemento productivo por otro nuevo.
- Inversiones de **expansión**: extender la oferta a nuevos mercados.
- Inversiones de **modernización o innovación**: mejorar productos existentes o lanzar nuevos productos.
- Inversiones **estratégicas**: reafirmar la empresa en el mercado.

También distinguimos las inversiones según sus efectos en el tiempo: a corto plazo y a largo plazo; según superen, o no, un año.

Los **objetivos** de la inversión son la rentabilidad y el riesgo.

- Rentabilidad: relación entre la cantidad de flujos de caja que recibirá en el tiempo el inversor y la cuantía de su inversión en el proyecto en el momento cero.
- Riesgo: es una medida con la que se valora la incertidumbre del proyecto de inversión.

6.1.2. Modelos de selección de inversiones

Modelos estáticos

Los métodos de selección de inversiones estáticos no consideran el valor actual y el coste del dinero en el tiempo. Son métodos aproximados y entre ellos destacan: *pay-back* (reembolso o plazo de recuperación) y el rendimiento de la inversión.

Pay back Es el periodo de tiempo que transcurre desde la inversión inicial hasta que los flujos de caja permiten recuperar el coste o desembolso de la inversión. Las mejores inversiones son las que tienen un plazo de recuperación más corto.

La principal ventaja del pay-back es la simplicidad y sencillez de cálculo.
Los inconvenientes son: no considera los flujos netos de caja objetinidos después del periodo de recuperación, y no tiene en cuenta la diferencia en los vencimientos de los flujos netos de caja obtenidos antes de alcanzar el plazo de recuperación.

Rendimiento de la inversión La principal ventaja es la sencillez del cálculo:

- Porcentaje que recuperamos anualmente de la inversión:
  Rendimiento de la inversión = (Flujo / Desembolso) x 100
- Rendimiento medio de la inversión:
  R. Medio = (Flujos medios / Desembolso) x 100

Las principales desventajas del RI son que no tiene en cuenta el momento en que son obtenidos los diferentes flujos netos de caja. Solo cuando el RI>100 (o flujos medios/desembolso >1) podemos hablar de rentabilidad en el sentido estricto, porque la otra parte es recuperación del capital invertido.

Ejercicio 1: PayBack y RI
La empresa AJE va a comprar una maquinaria por importe de 1 millón de euros. Por los datos que posee de maquinarias instaladas con la misma capacidad de producción, tiene información cierta de que los flujos de caja futuros que va a generar la misma ascienden a 250.000 € anuales los próximos cuatro años. Con estos datos la empresa quiere saber el plazo de recuperación y el Rendimiento de la inversión

Inversión t_0 = -1.000.000€
Recuperación t_1 = +250.000€
Recuperación t_2 = +250.000€
Recuperación t_3 = +250.000€
Recuperación t_4 = +250.000€

En cuatro años, por tanto, hemos recuperado la inversión inicial.

Para calcular el RI, calculamos $RI = \frac{250{,}000}{1{,}000{,}000} * 100 = 25\,\%$

Ejercicio 2: PayBack y RI

Calcule el plazo de recuperación de la inversión para un desembolso inicial de 1.000.000€ y unos flujos de caja futuros de:

- Flujo de caja año 1: 300.000€
- Flujo de caja año 2: 300.000€
- Flujo de caja año 3: 500.000€

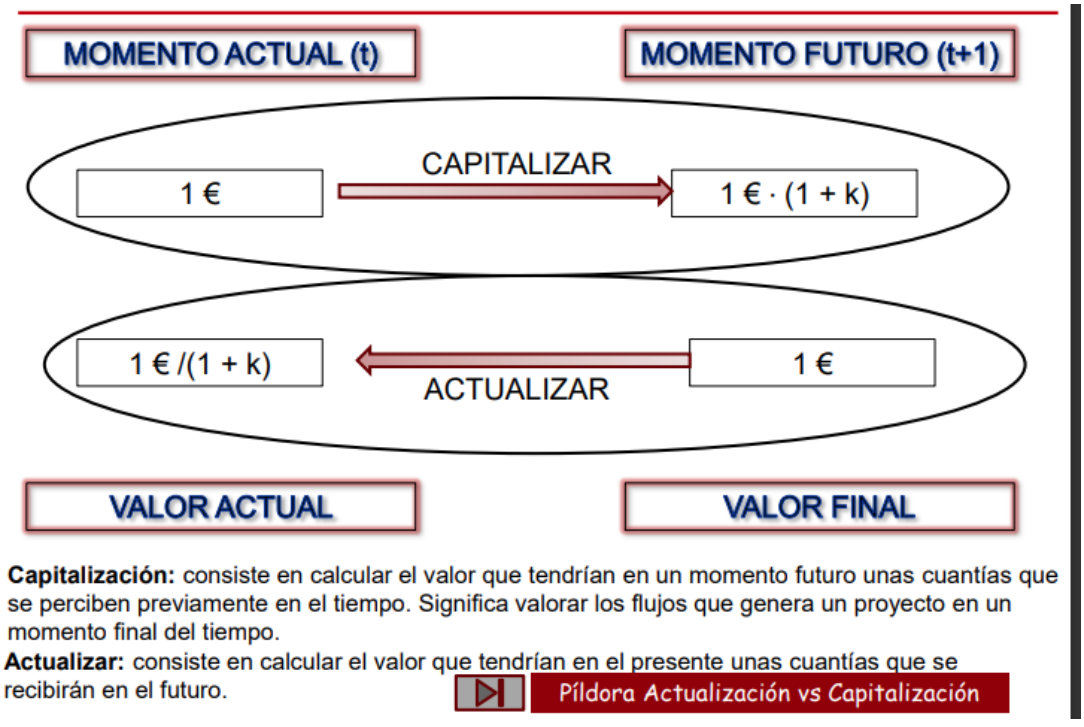
Inversión t_0 = -1.000.000€
Recuperación t_1 = +300.000€
Recuperación t_2 = +300.000€
Recuperación t_3 = +500.000€

En tres años, por tanto, hemos recuperado la inversión inicial. (Al final del periodo 3). De hecho, habremos recuperado la inversión e ingresado 100.000€

Si dividimos $500{,}000€12$ meses = $41{,}666{,}67€$
Luego, ¿cuántos meses del tercer año tienen que transcurrir para recuperar los 400.000€? $X = \frac{400{,}000€}{41{,}666{,}67€} = 9{,}6meses$
Para calcular el RI, calculamos $RI = \frac{250{,}000}{1{,}000{,}000} * 100 = 25\,\%$
$0{,}6meses = 30das * 0{,}6 = 18das$. Por tanto, el pay-back del proyecto es entonces 2 años, 9 meses y 18 días.

Modelos dinámicos

Consideran el valor actual y el momento en el que se producen y generan los flujos de caja. Entre ellos destacan los modelos: valor actual neto, plazo de recuperación descontado y tasa interna de rentabilidad.



Capitalización: consiste en calcular el valor que tendrían en un momento futuro unas cuantías que se perciben previamente en el tiempo. Significa valorar los flujos que genera un proyecto en un momento final del tiempo.
Actualizar: consiste en calcular el valor que tendrían en el presente unas cuantías que se recibirán en el futuro.

Píldora Actualización vs Capitalización

Valor Actual Neto (VAN) Es el valor actualizado de los cobros y pagos de una inversión. Sería la diferencia entre la corriente actualizada de cobros y la corriente actualizada de pagos de un proyecto de inversión a una determinada tasa de descuento.

El VAN depende del flujo de caja (cobros-pagos) y no del beneficio contable (ingresos-gasto).

$$VAN = -D + \sum_{i=1}^{n} \frac{F_i}{(1+k)^i}$$

Criterios de aceptación o rechazo de la inversión: solo cuando VAN es >0.

La principal **ventaja** de VAN es que tiene en cuenta los diferentes vencimientos de los flujos de caja.
Los **inconvenientes** se encuentran en la dificultad de especificar un tipo de actualización o descuento, así como hipótesis de reinversión de los flujos intermedios de caja.

Plazo de recuperación descontado Es el número de años que se tarda en recuperar una inversión teniendo en cuenta para su cálculo los flujos de de caja descontados.
Se calculará acumulando los sucesivos flujos de caja descontados hasta que la suma sea igual al desembolso inicial.

La principal **ventaja** es la actualización de los flujos netos de caja. Su principal **inconveniente** es que no tiene en cuenta los flujos netos de caja generados por la inversión después del plazo de recuperación.

Tasa interna de rentabilidad (TIR) Aquella tasa que hace que el valor actual neto de la inversión sea igual a cero.

$$0 = -D + \frac{F_1}{(1+TIR)} + \frac{F_2}{(1+TIR)^2} + \ ... \ + \frac{F_n}{(1+TIR)^n}$$

Para la aceptación del proyecto es necesario que $TIR > k$. En caso contrario, se rechaza.

Principales **ventajas**: tiene en cuenta la influencia del tiempo en el valor del dinero. Al expresarse como un porcentaje sobre la inversión facilita su comprensión.
Los **inconvenientes** son la dificultad de cálculo. Por ello, se suele usar el procedimiento de "prueba y error", que consiste en probar diferentes valores de r y observar el error cometido hasta que se alcance el verdadero valor de r; hipótesis de reinversión de los flujos intermedios de caja.

Cálculo del tipo de rendimiento interno

$$M = F_1*1+F_2*2+F_3*3+ \ ... \ +F_n*nD = F_1/1+F_2/2+F_3/3+ \ ... \ +F_n/n---TIR* = (S/A)^{S/M}-1 TIR** = (S/A)^{D/S}-1$$

S = Suma aritmética de los flujos de caja. / A = Desembolso inicial de la inversión.
TIR* = aproximación por defecto / TIR** = aproximación por exceso.

Rentabilidad aparente y rentabilidad real Rentabilidad real, rentabilidad neta de inflación, o rentabilidad en términos de capacidad adquisitiva esperada.

$$r_R = \frac{r_A - g}{1+g}$$

	Método del VAN	**Método de la TIR**
Resultado	En unidades monetarias. En términos absolutos.	En porcentaje. En términos relativos (rentabilidad)
Aceptación y rechazo de la inversión	Coinciden	
Ordenación de inversiones	Puede no coincidir con la TIR	Puede no coincidir con el VAN

Comparación del VAN y la TIR. Ordenación: cuando no coinciden En el caso de ordenación de inversiones, cuando VAN y TIR no coinciden:

- Proyectos mutuamente excluyentes: proyectos de inversión simples VAN y TIR conducen a la misma decisión de aceptación/rechazo.
  Pero pueden no coincidir cuando se trata de ordenar o jerarquizar una lista de oportunidades de inversión (aparición de la Tasa de Fisher)
- Causas de la aparición de la Tasa de Fisher: los proyectos que se comparan tienen diferente escala (el desembolso es de distinta magnitud); los proyectos ofrecen diferentes perfiles de flujos de caja a lo largo del tiempo (los flujos netos de caja se distribuyen de distinta forma en el tiempo).
- Solución: analizar la rentabilidad de la inversión incremental.

6.1.3. Los problemas en el análisis de las inversiones

- Problema de los flujos de caja en las inversiones. *¿Cuántos flujos de caja va a generar el proyecto?*
  Los flujos netos de caja o *cash flow* representan la liquidez que genera la empresa para retribuir a sus inversores sin dejar de atender a ninguno de los compromisos inherentes a su actividad.
  Es el aspecto más complejo de analizar en las inversiones, puesto que estamos pensando en el futuro (proyecciones financieras para conocer el futuro).
- Problemas del horizonte temporal en las inversiones. *¿Cuándo y en qué número de años se van a llevar a cabo las inversiones?*
  Para calcular correctamente el horizonte temporal de las inversiones hay que conocer exactamente la vida útil del bien que se adquiere, el riesgo de obsolescencia y el riesgo de cambio tecnológico.
- Problema de la elección de la tasa de descuento en las inversiones. *¿Cuál es la tasa de descuento?*
  La riqueza de los accionistas aumentará si la empresa invierte su capital en proyectos con una tasa de rentabilidad superior al coste del capital. Una empresa debería invertir solamente en proyectos que produjeran un interés mayor que cualquier otra inversión alternativa.
- Problema de la determinación del riesgo del proyecto y rentabilidad de las inversiones. *¿Cuál es el riesgo del proyecto y la rentabilidad que esperamos obtener del mismo?*
  La rentabilidad de un proyecto de inversión está relacionada con el riesgo que comporta. No sólo hay que tener en cuenta la rentabilidad esperada de una inversión sino también el riesgo asociado a la misma.

6.2. La inversión: concepto y proceso de inversión

El periodo medio de maduración Toda inversión se puede dividir en 4 fases:

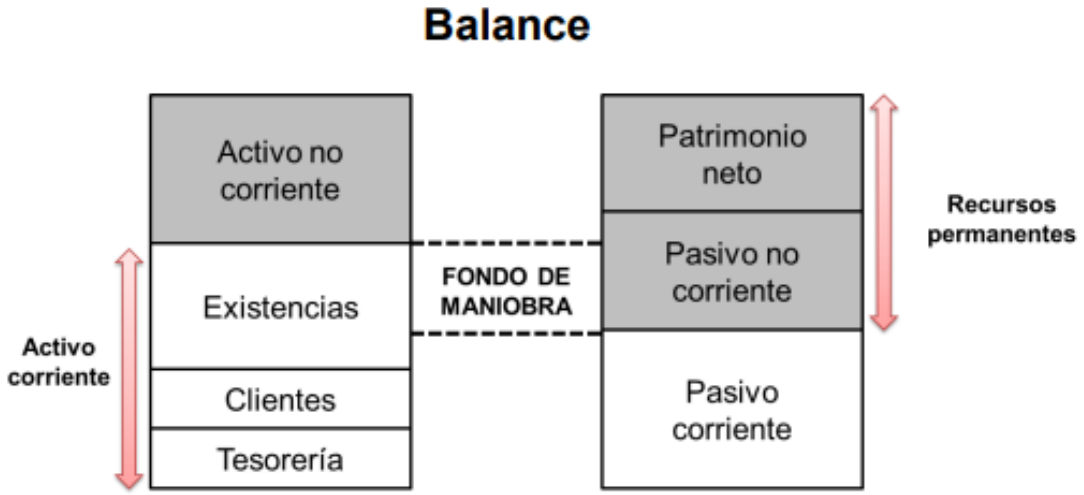
- Aprovisionamiento
- Fabricación
- Almacenamiento productos terminados
- Cobro a clientes.

6.2.1. Financiación e inversión y equilibrio financiero

Cualquier decisión de inversión lleva aparejada siempre la decisión sobre su financiación. el balance recoge en el **pasivo** la naturaleza de los recursos financieros mientras que en el **activo** están las inversiones de la empresa.

Equilibrio financiero y fondo de maniobra Establece una relación deseable entre ambas partes del balance, activo y pasivo.

El equilibrio financiero es un principio básico en la dirección financiera que recoge la necesidad de equilibrar el plazo de las inversiones y el de la financiación.



- Activo Fijo: debe financiarse con recursos financieros a largo plazo o con capitales permanentes.
- Activo Circulante: debe financiarse con créditos a corto plazo.
- Fondo de maniobra: es el exceso de capitales permanentes sobre el activo fijo. Es la parte del activo circulante financiada con recursos permanentes.

$$\text{FM} = \text{Capitales propios} + \text{Deudas a medio y largo plazo} + \text{Activo fijo}$$
$$\text{FM} = \text{Activo Circulante - Pasivo Circulante}$$

6.2.2. El sistema financiero y los mercados financieros

- Sistema financiero: conjunto de instituciones financieras, de medios financieros y de mercados financieros cuya finalidad es canalizar el ahorro hacia la inversión.
- Mercados financieros: existen diferentes clasificaciones:
  - Según activos negociados:
    - Mercados **monetarios**: se negocian activos a corto plazo.
    - Mercados de **capitales**: se negocian activos a largo plazo.
  - Según tipo de transacción:
    - Mercados **primarios**: se venden por primera vez valores mobiliarios.
    - Mercados **secundarios**: se negocian los valores que han sido previamente en el mercado primario.

6.2.3. Fuentes de financiación

Según su duración:

- Capitales permanentes o recursos a medio y largo plazo: aportaciones de los socios, emisión de obligaciones, otras formas de endeudamiento a medio y largo plazo, la autofinanciación.

- Pasivo a corto plazo: financiación de los proveedores de factores, préstamos y créditos a corto plazo.

Según su titularidad:

- Recursos propios: aportaciones de los socios, la retención del beneficio.
- Recursos ajenos: provienen de distintas formas de endeudamiento.

Según su procedencia:

- Externos: conseguidos en el exterior de la empresa.
- Internos: generados en el interior de la empresa mediante su propio ahorro (autofinanciación).

La financiación interna o autofinanciación

Está integrada por aquellos recursos financieros que la empresa genera por sí misma sin necesidad de tener que acudir al mercado financiero.
Reservas o beneficios retenidos (autofinanciación de enriquecimiento) y amortizaciones o provisiones (autofinanciación de mantenimiento).

- Beneficios retenidos: aquella parte de los beneficios que restan después de repartir dividendos.
- Amortización: acumulación de cutoas de amortización desde el comienzo de la depreciación de los elementos del activo fijo hasta que hay que reponer dichos elementos.
- Provisiones: son retenciones de beneficios que se hacen en la empresa para dotar fondos que representan obligaciones expresas o tácitas pero que en la fecha de cierre del ejericio son indeterminadas en cuanto a su importe exacto o en la fecha en la que se producirán.

Ventajas e inconvenientes de la autofinanciación Encontramos:

Ventajas

- Permite a las empresas disfrutar de una mayor autonomía y libertad de acción.
- Las reservas constituyen para la sociedad una fuente de recursos financieros que no es necesario remunerar.
- Para las PYMES constituye prácticamente la única forma de obtener recursos financieros a largo plazo.

Inconvenientes

- Se generan lentamente ya que dependen de la actividad de la empresa.
- Pueden ocasionar que se realicen equivalentes poco rentables, al no tener un coste explícito.
- Supone disminuir los dividendos a los accionistas.
- -

La financiación externa

Está formada por aquellos recursos financieros que la empresa obtiene del exterior.

Pueden ser de dos tipos:

- Financiación externa propia: Acciones
- Financiación externa ajena:
    - Largo plazo:

- Obligaciones
- Bonos
- Préstamos a largo plazo
- *Leasing*
- *Renting*

- Corto plazo:
  - Créditos/Préstamos corto plazo
  - Descueto comercial
  - *Factoring*

Financiación externa propia Financiación que se obtiene de los accionistas de la propia sociedad, vía emisión de acciones.
Es una financiación externa porque no la genera la propia sociedad, pero es propia porque proviene de los accionistas.

Financiación externa ajena Las empresas recurren a terceros ajenos, normalmente a entidades financieras, para obtener financiación.
Las fuentes de financiación ajena se diferencian por: el importe, el plazo y las condiciones. **Financiación externa a largo plazo**

- **Obligaciones y Bonos**
  Son operaciones de préstamo en las que el capital prestado se divide en pequeñas operaciones elementales que se van amortizando en el tiempo. La empresa que emite bonos u obligaciones acude al mercado primario para realizar su emisión. La liquidez se garantiza en los mercados secundarios.
- **Préstamos a largo plazo**. Operaciones destinadas a la financiación de inversiones de todo tipo de activos fijos, comprometiendo a la empresa al pago o devolución del capital e intereses a la entidad financiera que ha realizado dicho préstamo.

  > *Un préstamo es la operación financiera en la que una entidad o persona (el prestamista) entrega otra (el prestatario) una cantidad fija de dinero al comienzo de la operación, con la condición de que el prestatario devuelva esa cantidad junto con los intereses pactados a largo plazo. La amortización (devolución) del préstamo normalmente se realiza mediante unas cuotas regulares (mensuales, trimestrales, semestrales...) a lo largo de ese plazo. Por lo tanto, la operación tiene una vida determinada previamente. Los intereses se cobran sobre el total del dinero prestado.*

- ***Leasing***.
  Permite a las empresas disponer de elementos de activo fijo dirigiéndose a una institución financiera que se los arrienda o alquila. Tipos: mobiliario, inmobiliario y de importación.
  Durante el periodo de contrato *leasing* no puede rescindirse el contrato por ninguna de las partes. Al terminar el periodo de alquiler, el contrato suele ofrecer: rescindir el contrato y devolver el equipo ya viejo, prorrogar el contrato, y comprar la máquina a un precio ya prefijado.
- ***Renting***. Producto que permite al usuario la utilización de un bien en régimen de alquiler a medio/ largo plazo. Además puede disfrutar de unos servicios adicionales relacionados con el correcto funcionamiento del bien.
  De automóviles, bienes de equipo, informáticos, etc.
  Los bienes financiados por *renting* incorporan servicios adicionales: seguros, mantenimientos, pagos de

impuestos... Hay una previsión sin incertidumbre de los costes. No ofrece posibilidad de compra. Al finalizar el contrato se ofrece sustituir los equipos, renovar el contrato y rescindir el contrato.

Financiación externa a corto plazo

- **Crédito/Préstamo a corto plazo**
  Un crédito es una cuenta operativa que incorpora un límite de financiación. Admite cualquier movimiento de cobro y pago.

  > *Un crédito es la cantidad de dinero, con un límite fijado, que una entidad pone a disposición de un cliente. Al cliente no se le entrega esa cantidad de golpe al inicio de la operación, sino que podrá utilizarla según las necesidades de cada momento, utilizando una cuenta o una tarjeta de crédito. Es decir, la entidad irá realizando entregas parciales a petición del cliente. Puede ser que el cliente disponga de todo el dinero concedido, o sólo una parte o nada. Sólo paga intereses por el dinero del que efectivamente haya dispuesto, aunque suele cobrarse además una comisión mínima sobre el saldo no dispuesto. A medida que devuelve el dinero podrá seguir disponiendo de más, sin pasarse del límite. Los créditos también se conceden durante un plazo, pero a diferencia de los préstamos, cuando éste se termina se puede renovar o ampliar. Los intereses de los créditos suelen ser más altos que los de un préstamo, pero sólo se paga por la cantidad utilizada.*

- Descuento comercial
  Operación mediante la cual una entidad financiera anticipa a su cliente el importe de un crédito comercial, no vencido, que éste entrega contra terceras personas (efectos comerciales) realizando además la gestión del cobro de dichos efectos comerciales.

- *Factoring*
  Conjunto de servicios administrativos y financieros que la entidad factoring presta a su cliente a partir de la cesión de créditos que éste origine a cargo de sus compradores por la venta de mercancías o prestación de servicios.

6.2.4. Apalancamiento financiero

Se define como la relación entre el pasivo exigible y los fondos propios. El apalancamiento financiero permite, a priori, definir una determinada política de endeudamiento.
Resulta necesario distinguir entre:

- Riesgo económico: se deriva de su capacidad para generar resultados.
- Riesgo financiero: depende del mayor o menor endeudamiento.
- Rentabilidad económica ROI $\longrightarrow$ *ROI = BAII / Activo total*
- Rentabilidad financiera ROE $\longrightarrow$ *ROE = BN / FFPP*
  *BAII = IT - CT = P*Q - (CF + CV*Q)*
  *BAI = BAII - (K_d * FA)*
  BN = BAI - I

Siendo:

- IT = Ingresos totales
- P = Precio
- CT = Coste Total
- Q = Cantidad

- CF = Coste Fijo
- CV = Coste Variable
- K_d = Coste de la deuda
- BAII = Benef. antes Intereses e Impuestos
- BAI = Beneficios antes de Impuestos
- I = Impuestos
- BN = Beneficio Neto

Relación entre ROE y ROI (ecuación fundamental del apalancamiento financiero):

$$\text{ROE} = \text{ROI} + \text{FA/FFPP} * (\text{ROI} - K_d)$$

Si ROI = K_d → Apalancamiento financiero nulo, indiferente endeudarse.
Si ROI >K_d → Apalancamiento financiero positivo, interesa endeudarse.
Si ROi <K_D → Apalancamiento financiero negativo, no interesa endeuarse.

6.2.5. Coste medio ponderado del capital

Para saber el coste financiero total, la empresa calculará el coste medio ponderado de capital (Weighted Average Cost of Capital, WACC)

$$WACC = \left(\frac{FFPP}{FFPP + FA}\right) * K_e + \left(\frac{F_A}{FFPP + FA}\right) * K_d$$

Siendo:

- FFPP = Fondos Propios
- F_A = Fondos Ajenos, Deuda
- K_e = Coste de los recursos propios
- K_d = Coste de la deuda