

Tema 1

Una empresa es una organización, pero no todas las organizaciones son empresas.

Una organización es una unidad coordinada formada por un mínimo de dos personas que trabajan para alcanzar un objetivo o conjunto de objetivos comunes. En cambio, una empresa se particulariza en el objetivo principal de obtener beneficios, por tanto:

La empresa es una organización que transforma un conjunto de recursos físicos, monetarios y cognitivos en bienes y/o servicios, con el objetivo principal de obtener beneficios

Tipos de empresas

- Atendiendo a su forma jurídica:
 - Autónomas
 - Societarias:
 - Colectiva
 - Comanditaria
 - De Responsabilidad limitada: La responsabilidad de los propietarios no abarca más del dinero aportado.
 - Nueva empresa
 - Anónima: De capital mínimo elevado, sus participantes no se identifican.
 - Social: Tienen una misión social.
 - Cooperativa: Todos los trabajadores son propietarios.
 - Laborales
- Atendiendo a su tamaño: Según el nº de trabajadores y a elegir: Volumen de negocios anual o Balance general anual.
 - Grande
 - Mediana
 - Pequeña
 - Microempresa

Enfoque sistemático de la empresa

La empresa puede considerarse como un sistema que transforma materias primas en productos terminados o servicios; **abierto** porque está en constante interacción con su entorno; **autorregulable** pues si se desvía de sus objetivos intentará adaptarse y mantener el equilibrio.

Subsistemas funcionales

Los subsistemas trabajan para obtener sinergias y aumentar la productividad. Tipos:

- De aprovisionamiento: Encargado de adquirir los insumos para el proceso productivo
- De producción: Transforma los inputs en productos o servicios.
- De comercialización: Decisiones sobre el marketing, la distribución, el precio...
- De recursos humanos: Encargado de la administración del personal.
- Financiero: Determina la cuantía de fondos para la organización, los suministra y los invierte.
- De dirección: Administra a nivel estratégico de gestión, tanto con el entorno como con el resto de subsistemas.

Objetivos

La **eficacia** mide el nivel de cumplimiento que ha logrado una organización respecto a sus objetivos, mientras que la **eficiencia** mide si una organización está utilizando la cantidad adecuada de recursos para lograr sus objetivos. Estos objetivos se consiguen gracias a una planificación; organización; dirección y control adecuado de la empresa.

Tema 2

Empresario	Capitalista	Directivo
Descubre y explota oportunidades, inicia y motiva el proceso de cambio, acepta el riesgo.	Accionista, aversión al riesgo, evalúa alternativas	Administra y gestiona recursos, aversión al riesgo, crea y mantiene ventaja competitiva.

Estructura de propiedad de la empresa

Ignacio Vellido Expósito

Modo en el que se distribuye el capital de las empresas entre sus propietarios legales.

Dos tipos de accionistas: de control e inversores financieros

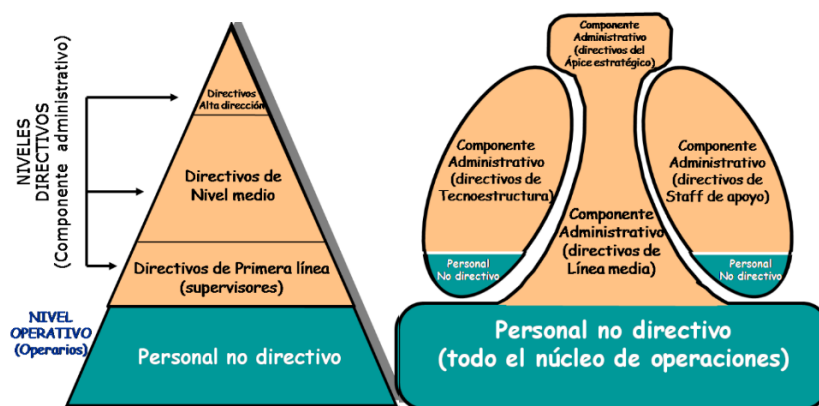
Grupos de propiedades:

- Particulares y familias
- Empresas industriales y de servicios
- Entidades financieras
- Sector público

La propiedad de una empresa conlleva derechos y obligaciones económicas y jurídicas. Pero existen personas (directivos) que toman decisiones sin poder ser titulares del capital de la empresa

Niveles de dirección

- Alta dirección: Fijan los grandes objetivos y controlan que los mismos se cumplan.
- Dirección intermedia: Adoptan las decisiones propias de su nivel (financieras, de personal, logística...) y son el enlace jerárquico para la transmisión de instrucciones.
- Base operativa: Es la escala básica, formada por los empleados, que se dividirán en distintas categorías y centros operativos.
- Tecnoestructura: Analistas, especialistas, staff de apoyo...



Mecanismos de control

Internos

- Junta General (de accionistas): Órgano social que tiene encargada la función de manifestar la voluntad colectiva de la Sociedad y de ejecutar y cumplir su voluntad. No puede administrar, pero sí nombrar administradores.
- Órganos de Administración: Ejercen la gestión y representación de las sociedades. Pueden ser unitarios o conjuntos. Elegidos por los accionistas.

Externos

Limitan la capacidad de los directivos para mantener comportamientos oportunistas

- Toma de control hostil
- Mercados financieros y estructura financiera de la empresa
- Mercado laboral de consejeros y directivos

Gobierno Corporativo

Es la definición y concreción de las relaciones entre la administración de las empresas, los accionistas, los directivos y demás partes interesadas.

Con ello se pretende dotar a las empresas de una estructura que controle todas sus operaciones, ante la evidencia de las limitaciones actuales derivadas de los fallos del mercado.

De esta forma se intenta impedir o limitar los conflictos que surgen entre las distintas partes, cuyo principal mecanismo de dicho control serían los códigos de buen gobierno

Modelos:

- Anglosajón: Accionario disperso, empresas independientes
- Alemán: Concentración accionaria, minoritarios poco protegidos
- Japonés: Dominado por directivos con importantes participaciones

Responsabilidad Social Corporativa

La RSC es una forma de dirigir las empresas basado en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general. Principios:

- La RSC implica el cumplimiento obligatorio de la legislación nacional vigente y especialmente de las normas internacionales en vigor

- La RSC es de carácter global, es decir afecta a todas las áreas de negocio de la empresa y de sus participadas, así como a todas las áreas geográficas en donde desarrollen su actividad. Afecta, por tanto, a toda la cadena de valor necesaria para el desarrollo de la actividad, prestación del servicio o producción del bien

- La RSC comporta compromisos éticos objetivos que se convierten de esta manera en obligación para quien los contrae. Debe existir coherencia entre los compromisos públicos adquiridos con las estrategias y decisiones de negocio, pues en otro caso se convertirá en una mera gestión de la reputación

- La RSC se manifiesta en los impactos que genera la actividad empresarial en el ámbito social, medioambiental y económico. Para su gestión es imprescindible identificar, prevenir y atenuar las posibles consecuencias adversas que se pudieran producir

- La RSC se orienta a la satisfacción e información de las expectativas y necesidades de los grupos de interés. Deben generarse procesos que integren las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas de los mismos en las operaciones empresariales y en la estrategia, de manera que se genere valor no solo para los accionistas sino para todos los grupos de interés y la sociedad

La RSC es de carácter pluridimensional, y afecta a todos los ámbitos de la empresa

ACCIÓN SOCIAL	ACCIÓN DE RSE
Externa a la empresa	Incorporada dentro de la empresa
Comunidad como beneficiaria	Empresa y Grupos de interés como beneficiarios
Altruista. Reparte riqueza	Genera beneficios compartidos
No genera capacidades y valor agregado, aunque pudiera hacerlo cuando la comunidad sea un grupo material de la estrategia de RS de una empresa.	Genera capacidades y fomenta el desarrollo en el entorno interno y externo de la empresa
Puede generar dependencia	Crea compromiso

Ejemplos de acciones RSC:

- Programas sociales de integración en el empleo.
- Campañas sobre la protección del medio ambiente, eco-diseños de productos y servicios.

Tema3

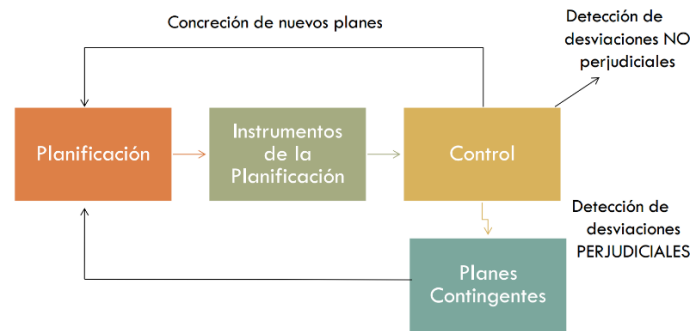
Planificación

Son las acciones gerenciales dirigidas a determinar objetivos y cursos de acciones. Facilita el correcto desarrollo de las otras funciones gerenciales, coordina los esfuerzos dentro de la empresa, facilita la preparación para el cambio, establece estándares de rendimiento, capacita a los gerentes. La planificación será eficaz si cumple los principios de:

- Unidad: Solo se debe tener para alcanzar la misma meta
- Continuidad: Proceso secuencial
- Precisión
- Flexibilidad: Los planes no deben ser estáticos

Cuando se planifica, se toman decisiones sobre los siguientes elementos interrelacionados:

- Objetivos
- Acciones
- Recursos
- Implantación: Determinación de los medios para ejecutar los cursos de acción
- Control: Mecanismo para detectar desviaciones



Etapas de planificación



Tipología de planes

Planes estratégicos: Plasma los objetivos a largo plazo de la empresa, con alcance global a la empresa, nivel de detalle menor y independencia.

Planes operativos: Convierten los estratégicos en planes rutinarios, funcionan a corto plazo, detallados y con dependencia de los estratégicos.

Planes de uso permanente:

- Políticas: Enunciados genéricos que guían el pensamiento ante la toma de decisiones (cómo se comporta la empresa)
- Procedimientos: Guías de acción, instrucciones para ejecutar las políticas
- Reglas: Situaciones específicas que pueden o no llevarse a cabo. Los procedimientos están constituidos por un conjunto de reglas.

Planes de un solo uso:

- Programas: Conjunto de especificaciones sobre responsabilidades, recurso, datos temporales, asignación de tareas...
- Presupuestos: Planes cuantificados, en términos numéricos.

Paradojas:

- Necesita incertidumbre, pero con mucha se vuelve ineficaz
- Requiere exactitud, pero demasiada puede llevar a decisiones irreales
- Necesita asignar recursos, pero a mayor horizonte temporal, más tiempo estarán inmovilizados
- Puede provocar problemas de coordinación

Objetivos

Misión: Declaración de actividades presentes que permitan dirigirse al futuro deseado. (Identidad de la empresa)

Visión: Situación futura ideal de la empresa

Los objetivos deben cumplir una serie de condiciones:

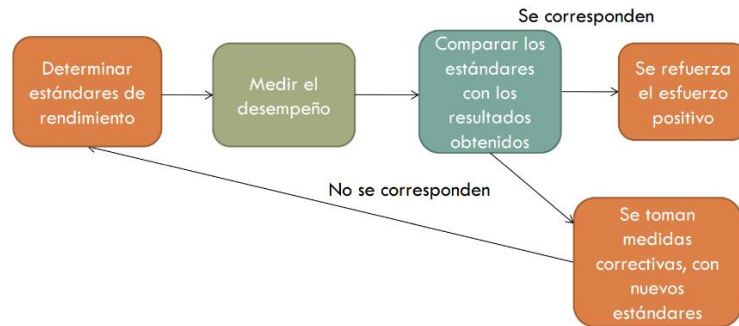
- Mensurables
- Realizables
- Flexibles
- Compresibles

Es necesario de una jerarquía, debido a la existencia de planes estratégicos (a largo plazo) y operativos (rutinarios), que pueden entrar en conflicto.

Control

Ignacio Vellido Expósito

Consiste en evaluar si las actividades realizadas han cumplido con las metas planificadas.



Existen diferentes tipos:

- Preliminar: Garantizar antes de que comiencen las actividades de la empresa de que se harán correctamente
- Concurrente: Dirigir y supervisar las actividades según se van ejecutando
- Retroalimentación: Se usa la información que proporciona el control en acciones anteriores para corregir las desviaciones

Tema 4

La organización tiene como objetivo la creación de una estructura organizativa que permita aprovechar eficaz y eficientemente los recursos con los que cuenta la organización.

Es el resultado de diferentes decisiones sobre la dimensión vertical/horizontal y los factores de contingencia (sobre los que la empresa no tiene control).

Diseño organizativo

Es el proceso mediante el cual los administradores crean la estructura organizativa bajo principios de eficacia y eficiencia.

Estructura organizativa

Es la forma de agrupar las diferentes tareas a realizar y las relaciones que se producen por la realización de la actividad de la empresa.

Esta estructura se representa a través de un organigrama, donde se muestran las relaciones jerárquicas y de asesoría entre los diferentes departamentos de la empresa.

La estructura de la empresa se divide en dos partes:

- Formal: Se compone del conjunto de relaciones establecidas por la organización.
- Informal: Comprende aquellas relaciones no planificadas y que surgen de manera espontánea entre los individuos.

Partes de la organización

- Ápice estratégico: Lo conforma la alta dirección, encargados de establecer los objetivos generales y diseñar la estrategia para conseguirlos.
- Núcleo de operaciones: Compuesto por trabajadores encargados de realizar actividades relacionadas directamente con la producción.
- Línea media: Engloba a los directivos que conectan el ápice estratégico con el núcleo de operaciones. Asumen el mismo papel que los directivos del ápice estratégico, pero en el ámbito de su propia unidad organizativa
- Staff de apoyo: Unidades que quedan fuera del flujo de operaciones (mantenimiento, seguridad...)
- Tecnoestructura: Unidades de analistas cuya misión es diseñar y planificar el trabajo de otras partes de la organización (contabilidad...)

Mecanismos de coordinación

- Adaptación mutua: Comunicación informal entre empleados
- Supervisión directa: Una persona coordina el trabajo dando instrucciones a otros y supervisando sus acciones.
- Normalización de los procesos de trabajo: Programando las tareas a realizar, mediante normas, reglas y procedimientos.
- Normalización de los resultados: Se establecen qué resultados se deben obtener en la realización del trabajo.
- Normalización de habilidades: Detallando las habilidades requeridas para desarrollar el trabajo.

Pasos del diseño organizativo

- Establecimiento de objetivos y planes
- Identificación y clasificación de actividades para alcanzar los objetivos
- Agrupación de actividades en puestos de trabajo

Ignacio Vellido Expósito

- Agrupación de puestos de trabajo en departamentos
- Asignación de administradores a las unidades creadas
- Establecimiento de mecanismos de coordinación horizontales y verticales.

Dimensión vertical

Conjunto de decisiones que afectan al número de niveles jerárquicos y las relaciones entre ellos. Dan lugar a:

- Estructuras altas: Donde existen muchos niveles diferenciados que es necesario coordinar. Complejas
- Estructuras planas: Donde existen muchas unidades diferenciadas, dentro de un mismo nivel jerárquico, que han de ser coordinadas. Sencillas

Conceptos

- Unidad de mando: Cada subordinado debe tener un solo supervisor (a excepción de la estructura matricial) porque si no se pueden crear conflictos.
- Autoridad: Derecho legítimo o formal de una posición para tomar decisiones que afectan a otros.
- Responsabilidad: Obligación de cumplir con las órdenes recibidas o tareas asignadas.
- Intervalo de control: Número de personas que un responsable de departamento puede controlar eficaz y eficientemente. Tramos amplios implican estructuras planas, estrechos implican altas.

Los intervalos de control aumentan cuando existen:

- Puestos definidos con claridad y sin ambigüedad
- Subordinados altamente capacitados
- Supervisores altamente capacitados
- Subordinados que demanda autonomía
- Puestos de trabajo normalizados.

Las estructuras altas presentan como ventaja el mayor control, supervisión y comunicación entre supervisor y subordinados. Pero es una estructura económicamente más costosa y con dificultades de comunicación.

Las estructuras planas tienen una mayor autonomía por parte de los subordinados, pero sobrecargan el trabajo de los supervisores.

Descentralización:

Ventajas: Mayor flexibilidad, permite a la alta dirección la toma de decisiones rutinarias, favorece la autonomía de los trabajadores

Desventajas: Posibilita que las unidades vayan en contra de las metas de la organización, mayores problemas de comunicación y coordinación, dificulta el establecimiento de políticas uniformes, posibilita la pérdida de control en los niveles superiores.

Dimensión horizontal

Conceptos:

- División del trabajo: Proceso mediante el cual una tarea es fraccionada en varias subtareas y cada una es realizada por un individuo diferente. Si se especializa se logra una mayor productividad a costa de la monotonía del trabajo.
- Departamentalización: Proceso de agrupación de actividades y personas bajo un supervisor que los coordine y se responsabilice de ellos. Diferentes tipos:
 - Funcional: En base a las habilidades similares
 - Geográfica: Por la dificultad de la existencia de distintas áreas
 - Por clientes: Para clientes con intereses comunes
 - Por productos: Cuando la empresa crece en tamaño

Factores de contingencia

Factores sobre los que la empresa tiene escaso o nulo control y que condicional la efectividad de la misma

- Edad: A mayor edad más especialización horizontal en el trabajo
- Tamaño: A mayor tamaño estructura más compleja, especialización horizontal más acentuada y mayor número de unidades.
- Tecnología: Sistema técnico regulador implica especialización del trabajo y formalización de los procesos. Sistema técnico sofisticado implica una mayor presencia de la tecnoestructura y descentralización de ciertas decisiones hacia ella.
- Entorno: Cuanto más dinámico más orgánica será la estructura. Cuanto más complejo más descentralizada.

Entorno

Es el conjunto de personas, grupos y organizaciones con las cuales la empresa tiene relaciones de intercambio y es dependiente para su viabilidad. Puede ser: Global, internacional, doméstico, regional o local. Tipos

- Estable-aleatorio (tiendas de barrio)
- Plácido-Integrado (Silicon Valley): Pequeñas agrupaciones
- Inestable-Reactivo: Muchas empresas con pocos recursos
- Turbulento (países inestables)

Entorno incierto: Se desconoce la competencia de la empresa, los cambios en la demanda al cambiar el producto, o posibles pérdidas ante un cambio normativo.

Características:

- | | | |
|---|----|--|
| - Dinámico (variaciones numerosas, rápidas e impredecibles) | vs | Estable (cambios predecibles) |
| - Complejo (grandes conocimientos sobre productos o factores)
comprensible) | vs | Sencillo (el conocimiento se hace más comprensible) |
| - Diverso (gran nº de clientes, productos, zonas geográficas...) | vs | Integrado (Variables reducidas y similares) |
| - Hostil (Competencia y pocos recursos) | vs | Munificente (Poca competencia) |
| - Mayor incertidumbre | ↔ | Menor incertidumbre |

Dimensiones del entorno general: (Análisis PEST)

- Nivel político
- Nivel económico
- Nivel social-cultural
- Nivel científico-tecnológico

Diamante de Porter

- Contexto de la estrategia de empresa, estructura y rivalidad en distintos países
- Condiciones de demanda nacional
- Industrias de éxito
- Condiciones de los factores productivos específicas

A mayor rivalidad interna, mayor presión para innovar y reducir costes

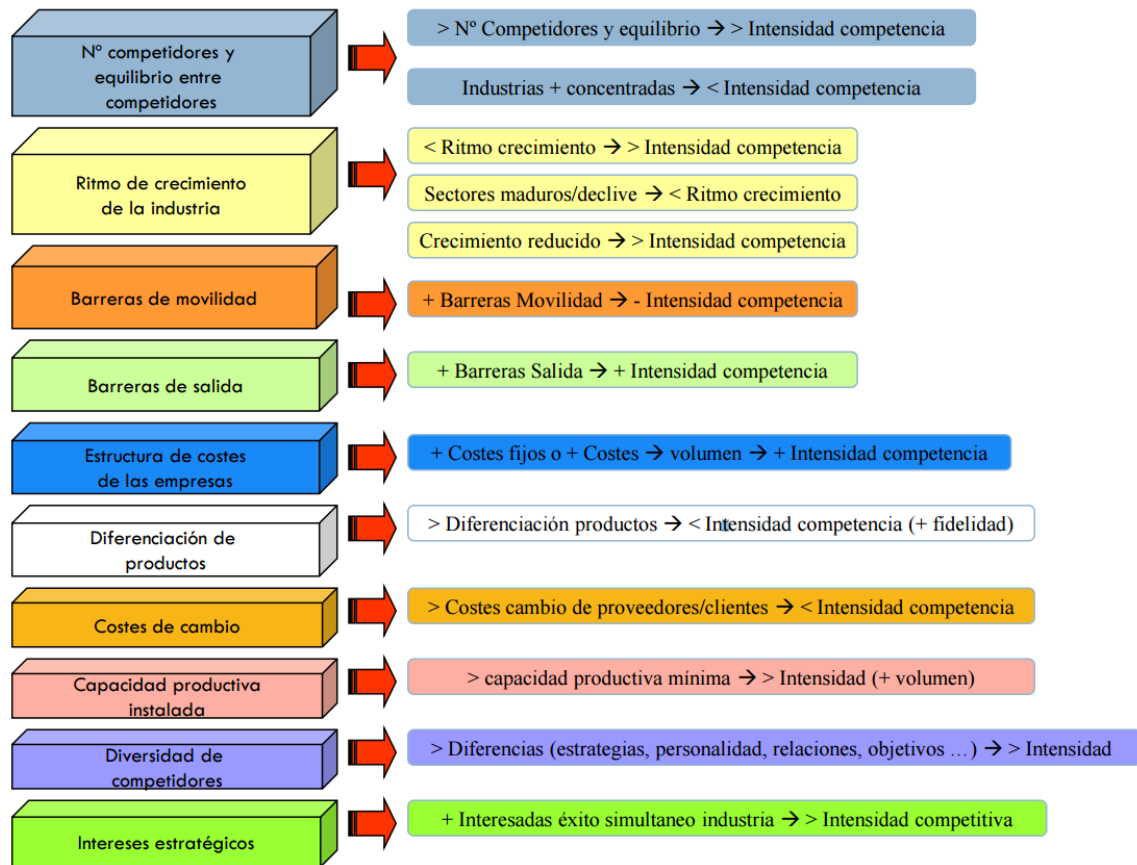
En cada país se produce un tipo de estructuras y liderazgo que es más apropiado para algunas actividades

Modelo de las 5 fuerzas competitivas del entorno específico

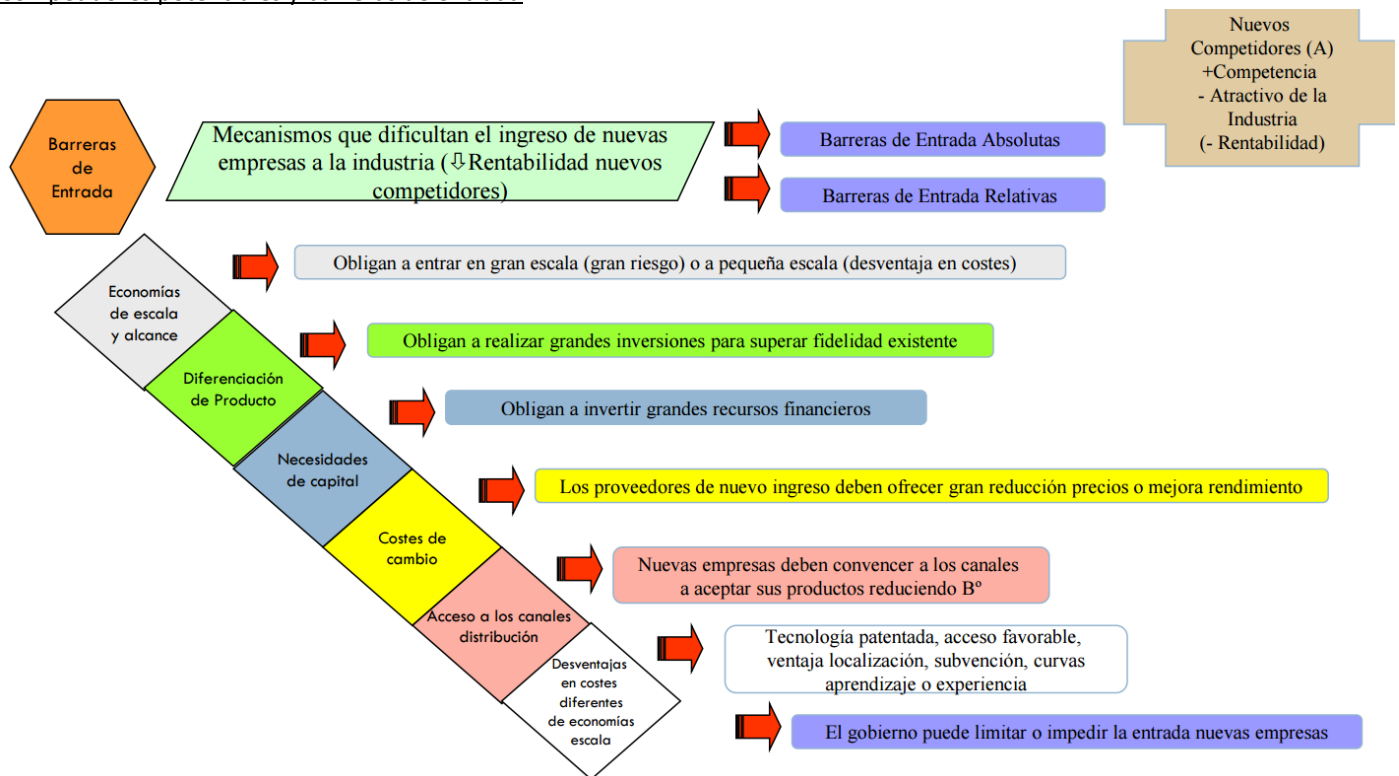
El entorno específico hacer referencia a los factores estratégicos que dependen del sector donde compite la empresa.

- Amenaza de los nuevos competidores potenciales
- Poder de negociación de clientes
- Amenaza de los productos sustitutos
- Poder de negociación de proveedores
- Rivalidad entre empresas existentes

Factores estructurales



Competidores potenciales y barreras de entrada



Poder de negociación

PROVEEDORES	CLIENTES
<i>Proveedores concentrados</i>	<i>Clientes concentrados</i>
<i>Compra de pequeños volúmenes</i>	<i>Compra de grandes volúmenes</i>
<i>Productos diferenciados</i>	<i>Productos no diferenciados</i>
<i>Altos costes de cambio</i>	<i>Bajos costes de cambio</i>
<i>No existen productos sustitutivos</i>	<i>Existen productos sustitutivos</i>
<i>Productos no almacenable</i>	<i>Producto almacenable</i>
<i>Producto importante para el cliente</i>	<i>Producto poco importante para el cliente</i>
<i>El proveedor tiene información total</i>	<i>El comprador tiene información total</i>

Tema 7 - La dirección estratégica

Mientras que la dirección de una empresa consiste en gestionar los procesos básicos y rutinarios para lograr la eficacia y la eficiencia, la dirección estratégica de la empresa trata de diseñar e implantar una estrategia con la que responder al entorno (que suelen ser turbulentos)

La estrategia se debe derivar de: oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Una estrategia adecuada asegurará una buena posición competitiva en el sector.

Concepto de estrategia

- Scholes: Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer a las expectativas de las partes interesadas.
- Porter: Es una acción ofensiva o defensiva para establecer una posición competitiva sostenible en la industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión de la empresa.
- Grant: Se encarga de definir cómo desplegará la empresa sus recursos en el entorno para satisfacer los objetivos a largo plazo. Asegura coherencia y cohesión, dando sentido a todos los elementos que forman la empresa.

Por tanto, la estrategia es la respuesta de la empresa a su entorno competitivo, consiguiendo los objetivos a largo plazo del empresario y los stakeholders. Es el resultado de un proceso de toma de decisiones, donde se han considerado y evaluado diferentes opciones estratégicas. Definirá cursos de acción y las decisiones a tomar en la organización.

Componentes de la estrategia

- Campo de actividad: Comprende el conjunto de productos y mercados que constituyen la actividad económica actual de la empresa. Suele estar formado por varias Unidades Estratégicas de Negocio. Estas son el conjunto de actividades homogéneas

desde un punto de vista estratégico para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades.

- Capacidades distintivas: Conjunto de recursos y capacidades que permiten a la empresa realizar determinados procesos mejor que sus competidores. (capacidad de innovación)
- Ventaja competitiva: Conjunto de características de la empresa, que la sitúan en una mejor posición competitiva con respecto a sus competidores. (Costes o diferenciación). Debe ser el resultado final de la formulación e implantación de la estrategia.
- Sinergia: Los distintos recursos y capacidades de la empresa deben integrarse para que el efecto de su funcionamiento sea superior al que cada elemento obtendría de forma aislada. Conexión entre campo de actividad, capacidades distintivas y ventaja competitiva.

Análisis interno de la empresa

El objetivo del análisis interno es identificar puntos fuertes y débiles para llevar a cabo la estrategia. Técnicas:

- Identidad de la empresa: Análisis general, cuyo objetivo es determinar el tipo y características fundamentales de empresa. Se pretende conocer los rasgos de la empresa, (edad, tamaño, ámbito, estructura, campo...)
- Cadena de valor: Desagregación de la empresa en las actividades básicas necesarias para vender un producto o servicio. Cada actividad incorpora una parte del valor asociado al producto final y representa una parte del coste total de dicho producto. Búsqueda del margen.
- Benchmarking: Valorar las actuaciones de la empresa en diferentes aspectos operativos, en relación con las mejores prácticas de la industria, que constituyen un punto de referencia con el objetivo de mejorar internamente a partir de la observación de otras empresas. (Formación del personal, control de calidad, control de costes, nuevas tecnologías...)

Niveles de estrategia

- Estrategia corporativa: Se encarga de decidir entre crecimiento o reestructuración.
 - Crecimiento: Hacia donde (desarrollo de mercados, productos, diversificación) y cómo (interno, externo o híbrido)
 - Reestructuración: Supone emprender cambios en el campo de actividad, reduciendo la importancia de ciertos negocios, o abandonando la explotación de algunas unidades estratégicas.
- Estrategia competitiva: Cómo explotar las diferentes ventajas, en costes o en diferenciación, o cómo conseguirlas.
- Estrategia funcional: Atiende a cada tipo de área funcional de la empresa (producción, comercial, recursos, financiero)

Tema 8

La producción es la creación de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes. Gestionado por el subsistema de producción, este es el encargado de decidir sobre el conjunto de factores productivos, el proceso de producción y las salidas del proceso.

El principal objetivo de la dirección de operaciones es alcanzar la eficiencia y la productividad (la relación entre valor de los productos de y los factores productivos).

Para aumentar la productividad se busca una reducción de los factores productivos (y alcanzar una producción constante), o aumentar la producción (inputs constantes)

Factores que afecta a la eficiencia

- Coste: Expresa el valor monetario de los bienes y servicios consumidos por la empresa en el desarrollo de su actividad. Para reducir costes se intenta mejorar el aprovechamiento de los recursos existentes o la realización de inversiones que mejoren la tecnología empleada.
- Tiempo/entregas: Capacidad de la empresa para satisfacer con prontitud la demanda de los clientes. Entregas rápidas (menor tiempo posible) o en fecha (compromiso con el cliente). Influye el tiempo de suministro y la variabilidad
- Calidad: Conjunto de características de un producto, proceso o servicio, que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades del usuario. Influye el diseño y el proceso (conformidad de los productos)
- Flexibilidad: Habilidad de una entidad para desplegar y replegar sus recursos de forma eficaz y eficiente en respuestas a las condiciones cambiantes. (Demanda, suministro, productos, proceso, equipamiento y mano de obra)

- Servicio a clientes: Para satisfacer exigencias y necesidades, para informar, reducir el riesgo del cliente, facilitar la acción de compra, mejorar el trato con el cliente.
- Medioambiente: Actividades que tratan de reducir el impacto medioambiental de la empresa. Se intenta analizar las características de los principales impactos, cuantificar dichos impactos y proponer y ejecutar las medidas de mejora que se consideren oportunas.

Estrategia de operaciones

- Liderazgo en costes: Buscar una reducción de costes en todas las actividades mientras que se siguen satisfaciendo las expectativas de valor del cliente.
- Diferenciación: Se proporciona un bien o servicio que es percibido como único.
- Capacidad de respuesta: Las empresas responden de forma flexible, fiable y rápida. La ventaja competitiva se basa en la flexibilidad y el tiempo. La respuesta flexible se entiende como la capacidad de adaptarse a los cambios. La respuesta fiable está relacionada con la fiabilidad en la programación. La respuesta rápida puede ser en el diseño, en la producción o en la entrega.
- Decisiones estratégicas: Basadas en la producción (diseño, desarrollo, capacidad productiva, localización de instalaciones)
- Decisiones tácticas u operativas: Centradas en la gestión de la cadena de suministros o del inventario.

Innovación

Schumpeter: El establecimiento de una nueva función de producción. La economía y la sociedad cambian cuando los factores de producción se combinan de una manera novedosa. Sugiere que invenciones e innovaciones son la clave del crecimiento económico y quienes implementan dicho cambio son los emprendedores.

Proceso de innovación

(Flujo) Es un proceso creativo de aprendizaje a través del cual se aprovechan los conocimientos existentes, recombinándolos y/o generando nuevos conocimientos y capacidades tecnológicas.

(Stock) Una innovación sólo tiene lugar cuando se produce la primera transacción comercial en la que interviene un nuevo producto, proceso, sistema o dispositivo, si bien el término también se utiliza para describir el proceso completo (Freeman)

Un invento es una idea, esquema o modelo para un dispositivo. Se pueden patentar o no pero no siempre se convierten en innovaciones (Freeman)

Una innovación es la implementación de un producto con un alto grado de mejora, o un método de comercialización nuevo aplicado a las prácticas de negocio

Determinantes del proceso de innovación

El sistema de valores de la sociedad se refleja en las ideologías que comparten los diferentes grupos de individuos, es una estructura invisible que cohesiona los modelos mentales. Condiciona las decisiones del individuo en la adquisición de conocimientos, asunción de riesgos y la realización de actividades innovadoras.

Los beneficios de los cambios tecnológicos inciden especialmente en aquellas zonas geográficas donde se producen las innovaciones y en su área de influencia.

El marco institucional es el conjunto de reglas que regulan el funcionamiento de una sociedad y los mecanismos encargados de supervisar su cumplimiento. La incertidumbre que rodea la realización de actividades innovadoras requiere para su desarrollo marcos institucionales estables que reduzcan el riesgo que perciben los potenciales innovadores. Un marco institucional de calidad limita el riesgo percibido por los agentes económicos y estimula la realización de actividades innovadoras.

La estructura de la industria determina la actividad innovadora y viceversa. La relación entre ambas viene determinada por el grado de concentración de la industria, las condiciones de apropiabilidad, la aparición de oportunidades tecnológicas y los patrones sectoriales de innovación.

Fuentes de innovación

- Inventor individual: Por científicos independientes interesados en el pensamiento teórico abstracto y que cuentan con un entusiasmo por la resolución de problemas.
- Departamentos de I+D: La fuente de innovación más importante en la empresa
- Proveedores: La relación con proveedores es un activo estratégico, facilita el flujo de materiales, productos y servicios.

- Clientes: Los usuarios tienen conocimiento de sus necesidades y comprenderlos ayuda a potenciar la capacidad innovadora de la empresa.
- Universidades: Contribuyen a la innovación a través de la publicación de los resultados de sus investigaciones

Tipos de innovación

- Según el usuario:
 - o En producto: Centradas en la producción de outputs.
 - o En procesos: Técnicas de producción o marketing de bienes que permiten a la organización conducir su negocio de manera eficiente. Suelen estar orientadas a la mejora de la eficiencia de la producción (reducir ratio de defectos)
- Según el grado de novedad:
 - o Radicales: Basadas en nuevos principios científicos o nuevos desarrollos tecnológicos. Capacidades funcionales completamente nuevas. Gran impacto económico.
 - o Incrementales: Basadas en conocimientos científicos y tecnológicos existentes. Mejoran el rendimiento de las capacidades funcionales de los actuales. Impacto económico difícil de percibir.
- Según el grado de relación entre sus componentes:
 - o Modulares: Cambio en el diseño de uno o varios componentes sin afectar a la configuración del sistema. Mejora de un componente sin cambiar su esencia y que desempeña la misma función
 - o Arquitectónicas: Cambio en la estructura de las relaciones entre sus componentes, que puede estar inducida o no por la mejora de uno de los componentes. Mantienen componentes básicos del sistema, pero modifican la estructura de sus relaciones. Tienen un gran impacto competitivo.
- Según el grado de cambio:
 - o Sostenidas: Surgen continuamente, mejoran los productos existentes y pueden ser radicales o incrementales. No suelen plantear problemas a las empresas establecidas.
 - o Disruptivas: Surgen ocasionalmente, se materializan en productos que ni son mejores, ni más rápidos, baratos... Presentan características novedosas que resultan atractivas a clientes satisfechos con los productos actuales. Suponen una propuesta de valor diferente y plantean problemas a las empresas establecidas.
- Según su impacto competitivo:
 - o Reforzadoras de competencia: Compatibles con las tecnologías que se emplean, refuerzan las barreras de entrada y protegen a las empresas líderes.
 - o Destructoras de competencia: Incompatibles con las competencias existentes, provocan problemas a las empresas ya establecidas, eliminan las barreras de entrada y facilitan el acceso a nuevos competidores.

Importancia y efectos de la innovación tecnológica

La innovación tecnológica es el inductor más importante de éxito competitivo, protegiendo los márgenes de las empresas y haciéndolas más eficientes.

- En empresas: Es fuente de ventaja competitiva, las empresas que introducen nuevos productos pueden alcanzar rentas superiores que las de sus competidores. Contribuye a la supervivencia de la empresa, las empresas necesitan innovar constantemente
- En industrias: Puede llegar a crear nuevas industrias, revitalizar los sectores existentes, limitar el potencial de crecimiento, sustituir productos existentes y potenciar el crecimiento de ciertas industrias (nuevas prestaciones o reducción de costes)
- En la economía: Provoca cambios en el ritmo de crecimiento, concentrándose los efectos en determinados espacios geográficos. También modifica la estructura del mercado de trabajo e incrementa las desigualdades económicas entre regiones.
- En la sociedad: Impacto medioambiental y deterioro ecológico, empleo de fuentes de energía no renovables a ritmos insostenibles, agotamiento de recursos naturales, producción de residuos y accidentes ecológicos

A corto plazo el proceso tecnológico aumenta el desempleo, pero a medio plazo se crea más empleo del que se destruye

Dirección Financiera

Se encarga de todas las decisiones de inversión y de financiación que se llevan a cabo dentro de la empresa. Objetivos:

- Utilizar de forma óptima los recursos financieros, evaluando y seleccionando los mejores proyectos de inversión.
- Analizar la mejor manera posible de financiar los proyectos de inversión.
- Determinar el punto de equilibrio financiero, de manera que la empresa pueda hacer frente a todas sus deudas a medida que vayan venciendo.

Inversión

Se entiende como todos los desembolsos destinados a la adquisición de bienes inmovilizado. Aunque no sólo engloba la adquisición de bienes de equipo, sino también la de mercancías, materias primas, materiales...

- Activo no corriente: Las inversiones de estructuran (permanecen por un tiempo superior a un año)
- Activo corriente: Las inversiones de funcionamiento (permanecen por un tiempo inferior al año y se recuperan a través de su proceso productivo). Se dividen en: existencias; deudores comerciales, otras cuentas a cobrar e inversiones a corto plazo; efectivo y otros activos líquidos equivalentes.

Factores a considerar para la inversión

- Rentabilidad: En cuánto hace aumentar el valor de la empresa la puesta en marcha del proyecto
- El valor del dinero en el tiempo: la pérdida de poder adquisitivo: Si se inmoviliza una cantidad de dinero hoy, se espera obtener una ganancia futura superior que, al menos, mantenga la misma capacidad adquisitiva actual.
- El valor del dinero en el tiempo: el coste de oportunidad: No recibir una cantidad de dinero ahora elimina la posibilidad de invertirla en otra inversión que genere ganancias.

Variables de la inversión

- Desembolso inicial: Pago que origina la adquisición de elementos del activo
- Horizonte temporal de la inversión: Representa el nº de periodos de tiempo durante los cuales se originan las corrientes de cobros y pagos del proyecto.
- Flujo neto de caja: Representa las entradas o cobros y salidas o pagos de dinero líquido que se producen en cada uno de los periodos del proyecto de inversión. $Q = C - P$

Métodos de selección de inversiones

- Estáticos: En los que se omite el valor del dinero en el tiempo
 - o Pay-back estático: Tiempo que se tarda en recuperar el desembolso inicial con los flujos netos de caja generados durante el desarrollo de dicho proyecto.
- Dinámicos: Exigen que las magnitudes monetarias sean homogéneas, es decir, que estén referidas a un mismo momento del tiempo.
 - o Pay-back dinámico: Tiempo que se tarda en recuperar el desembolso inicial utilizando para ello el valor actualizado de los flujos de caja generados
 - o Valor actual neto: La suma del valor actualizado de todos los flujos netos de caja futuros, descontando el desembolso inicial y habiendo tenido en cuenta una tasa de rentabilidad. (Se aceptan los valores positivos)
 - o Tasa interna de rentabilidad: Cálculo de un valor de tasa de descuento que hace el VAN igual a cero. (Se compara la TIR con el nivel de exigencia mínima de rentabilidad que se otorga a los proyectos de inversión)

Financiación

Engloba el conjunto de deudas y obligaciones que debe satisfacer una empresa en el desarrollo de su actividad

- Estructura según la propiedad de los recursos financieros:
 - Recursos propios (Capital social, reservas y prima de misión)
 - Recursos ajenos (a corto y largo plazo)
- Estructura financiera según el tiempo:
 - Patrimonio neto y pasivo no corriente (Capital social, reservas, prima de emisión y recursos ajenos a largo plazo)
 - ↓↑ Amortizaciones y deterioros de valor
 - Pasivo corriente (Recursos ajenos a corto plazo)
- Estructura financiera según la procedencia de los recursos:
 - Internos (Amortizaciones y deterioros de valor → Por mantenimiento; reservas → Por enriquecimiento)

Externos (Capital social; prima de emisión; ajenos a largo y corto plazo)

La amortización técnica se define como la cuantificación en términos monetarios de la depreciación o pérdidas de valor que, por diversas razones, sufren los elementos de activo no corriente

Las reservas se constituyen por la parte del beneficio obtenido por la empresa que no es distribuido entre sus socios o propietarios en forma de dividendos. Otorgan mayor autonomía, no tienen coste, pero se generan de forma discontinua.

El equilibrio financiero de la empresa

Se produce cuando la empresa puede hacer frente con sus recursos a todas las obligaciones de pago que van venciendo sin que se produzca ningún déficit en la tesorería.

Cálculo del fondo de maniobra:

- Diferencia entre activo y pasivo corriente
- Diferencia entre recursos permanentes y activo no corriente
- Suponiendo que el activo no corriente está financiado íntegramente con recursos permanentes, el fondo de rotación es la parte del activo corriente que se financia con recursos permanentes.

Tema 10

Recursos humanos

El proceso de gestión de la función de recursos humanos puede ser definido como la atracción, selección, retención, desarrollo y utilización de los recursos humanos para conseguir los objetivos de la organización.

Planificación

Revisión sistemática de las necesidades de recursos humanos de la empresa, con el fin de asegurar que el nº requerido de empleados y las habilidades requeridas estén disponibles cuando se necesita

Revisión y análisis → Previsión de necesidades → Requerimientos → Recursos internos y mercado laboral → Aumento/Reducción/Perfeccionamiento

Reclutamiento

Conjunto de actividades orientadas a atraer al mayor número posible de candidatos válidos y persuadirles de que se sometan al proceso de selección. Factores externos (tasa de desempleo, experiencia) e internos (política de promoción interna)

Selección

Elegir de entre los candidatos aquél más idóneo, capaz de integrarse en la empresa y desempeñar las tareas que se le asignen.

Compensación

Se retribuye (de forma económica) al empleado por realizar las labores asignadas y todo lo que conlleva la correcta realización de estas. Su objetivo es atraer, retener y motivar a los recursos humanos para que realicen las tareas de forma adecuada

Evolución del personal

Análisis de las capacidades y potenciales de un empleado, para diferentes propósitos, como la selección del personal, formación, establecimiento de su retribución...

Desarrollo de Recursos humanos

Recoge los procesos y actividades de formación y desarrollo para lograr un incremento o mejora de las habilidades, conocimientos, capacidades, actitudes...de los trabajadores de la organización.

- Orientación Se proporciona a los nuevos empleados la información necesaria para desempeñar su trabajo de forma correcta
- Socialización: Facilitar la adaptación del trabajador ante nuevas circunstancias
- Formación: Proporcionar a los empleados conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para desarrollar o aumentar el rendimiento en su actual o futuro puesto de trabajo, así como lograr un cambio en aspectos tan diversos como la motivación para la mejora del desempeño del trabajador

Relaciones laborales

Son las relaciones entre trabajadores y la empresa, con el fin de establecer normas básicas que rijan las relaciones de trabajo y facilitar la reducción de conflictos.

Ignacio Vellido Expósito

Seguridad e higiene

Conjunto de medidas y procesos orientados a la reducción de riesgos laborales (posibilidad de que un trabajador sufra un determinado daño derivado de su trabajo)

Tema 11

Marketing

- Kotler: Es una actividad humana dirigida hacia la satisfacción de las necesidades y deseos a través del proceso de intercambio
- Drucker: La parte encargada de establecer cuál es el valor objetivo y cómo proporcionarlo
- AMA: Es la actividad, conjunto de instituciones, y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para los consumidores clientes, socios y la sociedad en su conjunto.

Conceptos básicos

- Oferta de marketing: Combinación de productos, servicios, información o experiencias que se ofrecen en un mercado para satisfacer una necesidad o deseo
- Valor = Lo que recibe un cliente por poseer - coste derivado de la obtención del producto
- Intercambio: Proceso tendente a obtener un objeto deseado de otra persona, ofreciendo algo a cambio.
- Transacción: Canje de valores entre dos partes
- Mercado: Conjunto de compradores reales y potenciales de un producto o servicio

Enfoques clásicos de orientación de las empresas a los mercados

- De producción: Mayor disponibilidad de producto a coste reducido. Minimización de los costes de producción olvidando el marketing.
- De producto: Mayor calidad de los productos. Simple presentación del producto en los puntos de venta
- De ventas: Grandes esfuerzos promocionales/venta
- De marketing: Identificación necesidades y deseos, ofreciendo más satisfacción al cliente que la competencia

Proceso de dirección de marketing

- Decisiones de producto
 - Dimensiones en la definición de producto:
 - Beneficio básico: el que realmente adquiere el consumidor
 - Producto genérico: deben convertir el beneficio básico en un producto básico
 - Producto esperado: Conjunto de atributos que los compradores esperan cuando compran
 - Producto aumentado: Aquel que sobrepasa las expectativas.
 - Producto potencial: Todo aquello que puede mejorar el producto para incorporarlo
 - Clasificación de productos
 - Definición del surtido de producto de una empresa
 - Modelo de ciclo de vida de un producto
- Decisiones de precio
 - Métodos de fijación de precios:
 - Basados en los costes: como instrumento a corto plazo
 - Basados en la competencia: instrumento competitivo
 - Estrategia de fijación de precios:
 - Productos nuevos
 - Precios para líneas de productos
 - Discriminación de precios
 - Precios psicológicos
- Decisiones de distribución
 - Funciones de los intermediarios: Es la encargada de gestionar la separación espacial entre O y D
 - Estrategia de fijación de precios:
 - Distribución exclusiva
 - Distribución selectiva
 - Distribución intensiva

- Decisiones de comunicación
 - Publicidad
 - Promoción de ventas
 - Relaciones públicas
 - Marketing directo
 - Venta personal
 - Comunicación integrada de marketing

El control del marketing

Establecer los mecanismos de control y planes de contingencia para el caso de desviaciones

Tipos de actividades de control:

- El control del plan actual: Si se están alcanzando las ventas, beneficios y otros objetivos
- El control de rentabilidad: Evaluar la rentabilidad de la cartera de productos (se gana o se pierda)
- Control de eficiencia: Eficiencia de las inversiones de las variables de marketing
- El control estratégico: Que el marketing se ajuste de modo óptimo a las condiciones de su mercado