



UNIVERSIDAD DE GRANADA

RESUMEN DEL TEMARIO

INGENIERÍA, EMPRESA Y SOCIEDAD

Autor:

Braulio VARGAS LÓPEZ

Supervisor:

Braulio VARGAS LÓPEZ

30 de mayo de 2014



Ingeniería, Empresa y Sociedad (Resumen del temario) de Braulio Vargas es un archivo aún en construcción. Para preguntas y sugerencias puedes contactar conmigo por [Twitter](#) o por mi [e-mail](#).

Índice general

1. La Empresa y la Dirección de Empresas.	4
1.1. Concepto de Empresa y de Organización.	4
1.1.1. Concepto de Organización.	4
1.1.2. Concepto de Empresa.	4
1.2. Enfoque Sistémico de la Empresa.	6
1.3. Los Subsistemas Funcionales de la Empresa.	7
1.4. Dirección de Empresas: Objetivos y Funciones Generales	7
2. El Empresario, la Dirección y el Gobierno de las Empresas.	9
2.1. El Empresario	9
2.1.1. Evolución histórica del concepto de empresario	9
2.1.2. Enfoques sobre la figura del empresario	10
2.2. Categorías y Funciones del Empresario: Empresario vs. capitalista vs. directivo	12
2.3. La Estructura de Propiedad de la Empresa	13
2.4. La Dirección: Función y Niveles.	13
2.4.1. Dirección y Gobierno de la Empresa.	13
2.4.2. Niveles de Dirección	13
2.5. El Gobierno de la Empresa	14
2.5.1. Concepto de Gobierno Corporativo	14
2.5.2. Mecanismos de Control	14
2.5.3. Modelos de Gobierno Corporativo	15
3. Objetivos, Planificación y Control	16
3.1. La Planificación de la Empresa:	
Concepto y Tipos de Planes	16
3.1.1. Etapas de la Planificación	17
3.1.2. Tipología de Planes	17
3.2. Los Objetivos de la Empresa: Concepto y Tipología	18
3.3. El Control de la Empresa	19
3.3.1. Tipos de Control	19
3.4. Sistemas de Planificación y Control	20
3.4.1. Administración por Objetivos (APO)	20
3.4.2. Cuadro de Mando Integral (CMI)	20
4. La Función de Organización	21
4.1. Introducción	21
4.2. Diseño Organizativo	21
4.2.1. Partes de la organización y mecanismos de coordinación según Mintzberg	21

4.2.2. Pasos del Diseño Organizativo	22
4.3. Dimensión del Diseño Organizativo	23
4.3.1. Dimensión Vertical	23
4.3.2. Dimensión Horizontal	24
4.4. Factores de Contingencia	25
4.5. Formas Organizativas	25
4.5.1. Funcional	25
4.5.2. Divisional	26
4.5.3. Matricial	26
5. El Entorno de la Empresa	27
5.1. Definición del Entorno	27
5.2. Características del Entorno	27
5.3. Análisis del Entorno General	28
5.4. Análisis del Entorno Específico	29
6. La Dirección Estratégica	33
6.1. Concepto y Objetivos de la Dirección Estratégica	33
6.2. El Concepto de Estrategia	33
6.2.1. Componentes de la Estrategia	33
6.2.2. Niveles de la Estrategia	34
6.3. El Proceso de Dirección Estratégica	35
6.4. Opciones Estratégicas Básicas	35
6.4.1. Opciones Estratégicas en el Nivel de la Estrategia Corporativa	35
6.4.2. Opciones Estratégicas en el Nivel de la Estrategia Competitiva o de Negocio	36
6.4.3. Opciones Estratégicas en el Nivel de la Estrategia Funcional	36
7. La Dirección de la Producción	38
7.1. Concepto de Producción y de Operaciones:	
Objetivo y Estrategia	38
7.1.1. Concepto de Producción y de Operaciones	38
7.1.2. Objetivos	38
7.1.3. Estrategia de Operaciones	40
7.2. Decisiones Estratégicas de Operaciones	40
7.2.1. Diseño del Producto y Servicio	40
7.2.2. Diseño del Proceso Productivo	42
7.2.3. Planificación de la Capacidad Productiva	42
7.2.4. Decisión de Localización	43
7.2.5. Distribución en Planta o Estrategia de Layout	43
7.3. Decisiones Tácticas de Operaciones	43
7.3.1. Cadena de Suministro	43
8. La Dirección Financiera	45
8.1. La Dirección Financiera y sus Objetivos	45
8.2. El Balance	45
8.3. La Inversión	45
8.3.1. Los Ciclos de la Inversión de la Empresa	46
8.3.2. Factores a Considerar para Llevar a cabo la Inversión en la Empresa	47
8.3.3. Las Variables de la Inversión desde un Punto de Vista Financiero	47
8.3.4. Métodos de Selección de Inversores	47

8.4. La Financiación: Estructura Financiera	47
8.4.1. Estructura Financiera según la Propiedad de los Recursos Financieros	48
8.4.2. Estructura Financiera según el Tiempo de Vinculación de los Recursos Financieros	48
8.4.3. Estructura Financiera según el Origen de los Recursos	48
8.5. El Equilibrio Financiero de la Empresa	48
9. La Dirección de Recursos Humanos	50
9.1. Introducción a la Dirección de Recursos Humanos	50
9.2. Las Funciones Principales de la Dirección de Recursos Humanos	50
9.2.1. Planificación de Recursos Humanos	50
9.2.2. Reclutamiento	51
9.2.3. Selección	51
9.2.4. Compensación	51
9.2.5. Evaluación del Personal	51
9.2.6. Desarrollo de Recursos Humanos	52
9.2.7. Relaciones Laborales	52
9.2.8. Seguridad e Higiene en el Trabajo	52
10. La Dirección de Marketing	53
10.1. Marketing: Concepto y Evolución	53
10.2. La Dirección del Marketing en la Empresa	54
10.2.1. La Investigación de Mercados	54
10.2.2. El Comportamiento del Consumidor	54
10.2.3. La Segmentación de Mercados	55
10.3. Decisiones de Producto	56
10.4. Decisiones de precio	57
10.5. Decisiones de distribución	58
10.6. Decisiones de Comunicación	58

Capítulo 1

La Empresa y la Dirección de Empresas.

1.1. Concepto de Empresa y de Organización.

1.1.1. Concepto de Organización.

Una **organización** permite superar las limitaciones individuales, a través de la combinación de esfuerzos humanos y recursos materiales. Pero la definición más correcta es:

Unidad coordinada formada por un mínimo de dos personas que trabajan para alcanzar un objetivo o conjunto de objetivos comunes, con una estructura deliberada y objetivos comunes.

Esto significa que si no tienen una estructura definida o intereses comunes no se considera como una organización.

Tipos de asociaciones:

1. Culturales o sin ánimo de lucro. (Objetivos sociales, medioambientales, políticos o culturales).
2. Empresas: Su principal objetivo es el beneficio económico (son asociaciones con ánimo de lucro).

1.1.2. Concepto de Empresa.

Una empresa es una organización de trabajadores capaces de crear productos y/o servicios para lanzarlos al mercado para obtener el máximo de beneficios; gracias a un proceso de organización de los trabajadores y los factores de producción.

La toma de decisiones será un factor clave para asegurar la supervivencia de la empresa.

La finalidad de la empresa se puede dividir en dos corrientes, una en la que el objetivo tiene que ser maximizar el beneficio de la empresa pero respetando las leyes; y la otra, el objetivo de una empresa no es solo el beneficio, sino que también tiene que tener en cuenta los intereses de sus trabajadores, clientes, proveedores, etc.

Tipos de Empresa.

Forma jurídica: La actividad la realiza una sola persona física, la cual aporta el capital y tiene responsabilidad infinita (responde con todo su patrimonio por las deudas de la empresa). También conocido como autónomo.

Forma societarias:

1. **Sociedad colectiva:** 2 o más personas aportan capital y trabajo. Tienen responsabilidad ilimitada y es una empresa mancomunada (responden por sí mismos).
2. **Sociedad comanditaria:** socios colectivos (aportan dinero y trabajo) más socios comanditarios (aportan capital pero tienen una responsabilidad limitada en la empresa).
3. **Sociedad de responsabilidad limitada:** es una sociedad de capital, que necesita 3000 euros mínimo para poder formarse ante notario, es limitada al capital aportado y tiene participaciones sociales no transmisibles.
4. **Sociedad anónima:** es una sociedad de capital, que necesita mínimo 60000 euros para formarse, habiendo responsabilidad limitada al capital aportado. Este capital se divide en partes iguales (alícuotas o acciones) que se usan para cotizar en bolsa. Estas acciones dan derecho a voto (1 acción = 1 voto).
5. **Empresas de Economía Social:** en estas sociedades, prima más el interés de las personas que el capital.
 - a) **Sociedades Cooperativas:** en estas sociedades, el derecho a voto se divide como 1 persona = 1 voto, los socios pueden aportar capital y/o trabajo teniendo responsabilidad limitada, reconociendo solo al socio trabajador. Existe una unión de trabajadores y existe el retorno cooperativo (beneficio), que se re-invierte en la empresa y las personas (educación, formación profesional, etc.).
 - b) **Sociedades Laborales:** Sociedades limitadas o anónimas donde más de la mitad del capital está en mano de los trabajadores. Este tipo se da cuando una empresa va a quebrar y los trabajadores adquieren más del 51 % de la empresa.

- Tipos de empresa por tamaño:

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

Estos indicadores fueron establecidos por la Comisión Europea, dando 5 tipos de empresa: microempresas, pequeñas empresas, pequeñas y medianas empresas (PYMES), empresas medianas y empresas grandes. Aunque, hay que tener en cuenta si la empresa es autónoma o vinculada, porque si lo es, hay que aplicarle otros criterios. Es decir, si la empresa es totalmente independiente, o tiene menos de un 25 % de participación en una o varias empresas o si tiene más de ese porcentaje y son sociedades de participación, de capital riesgo, etc; seguirán siendo consideradas como empresas autónomas.

Una empresa será asociada si tiene una participación superior al 25 % del capital u otra empresa lo tiene en ella; y no está vinculada a otra empresa. Si es así, la empresa asociada debe añadir a sus

propios datos una proporción de cálculo de la plantilla y datos financieros de la otra empresa, según el porcentaje de participación.

Dos o más empresas estarán vinculadas si una de ellas posee la mayoría de las acciones de otra, si tiene derecho a nombrar o revocar los miembros de la empresa o por algún acuerdo, una de las empresas permite ejercer influencia dominante sobre la otra o control exclusivo de la mayoría de acciones. Las empresas vinculadas deben añadir a sus datos el 100 % de los datos de la empresa vinculada.

1.2. Enfoque Sistémico de la Empresa.

Un **sistema** es un conjunto de elementos relacionados dinámicamente entre sí, que realizan una actividad para alcanzar un objetivo y operar con entradas y proveer salidas procesadas. Los elementos, relaciones y objetivos integran los aspectos fundamentales de la definición de un sistema.

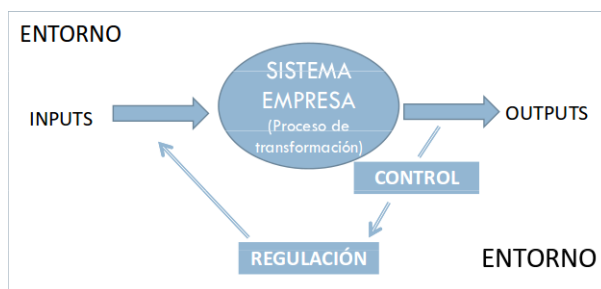


Figura 1.1: La empresa como sistema abierto y autorregulado.

Para entender el sistema hay que analizar sus diferentes partes, y la relación que existe entre ellas como la relación del sistema con otros sistemas.

Sistemas:

1. **Sistema cerrado:** no interacciona con su entorno, es decir su límite es rígido.
2. **Sistema abierto:** su interacción es constante con el entorno, con lo que su límite es flexible. El sistema puede influir en el entorno directa o indirectamente con su actividad.
3. **Sistemas naturales y Sistemas artificiales:** Dependen de si interviene o no el hombre.

El enfoque sistémico se puede aplicar al concepto de empresa porque se puede considerar un sistema **artificial, abierto, mecánico y autorregulado**. Abierto por su constante interacción con los proveedores, clientes, gobierno, etc.; artificial, porque es un sistema creado completamente por el hombre; mecánico, ya que se transforman materias primas en productos terminados para su comercialización con el fin de obtener beneficios; y autorregulado ya que si no existe un control, la empresa puede llegar a un **estado de antropía** o desorden total, que provocaría la desaparición del sistema.

La **retroalimentación o feedback** es el sistema que permite saber a la empresa si se desvía de sus límites fijados. Para solucionarlo, se actuará sobre los *inputs* para volver a la dirección adecuada; y/o actuar sobre los procesos de transformación. En la **Figura 1.1** podemos verlo esquematizado.

1.3. Los Subsistemas Funcionales de la Empresa.

El **principio de jerarquía** permite descomponer los sistemas en subsistemas, de manera que aunque el sistema inicial se divida en partes, pero de forma que cada una de las partes conserva las propiedades del sistema del que deriva. En el caso de la empresa, estos subsistemas no pueden ser independientes, sino interactuar para llegar al estado de **sinergia** (el todo es mayor que la suma de sus partes) para ser más productivos.

En este caso, seguiremos el **criterio funcional**, según el cual la empresa se puede dividir en tantos subsistemas como actividades realice. Los principales subsistemas son:

1. **Subsistema de aprovisionamiento:** encargado de adquirir los factores necesarios para cumplir con las actividades de producción.
2. **Subsistema de producción:** encargado de la transformación de los inputs en productos o servicios. La **producción** consiste en el desarrollo de la creación de bienes y/o servicios de forma que la utilidad de los elementos obtenidos sea superior a la de los empleados para su ejecución.
3. **Subsistema de comercialización:** relaciona la organización con el mercado, desde su conocimiento hasta la distribución de los productos. Las actividades comerciales van desde el aprovisionamiento de inputs hasta la colocación de los outputs. En la práctica, la entrada de inputs es prioridad del sistema de aprovisionamiento y la salida de los outputs, del **subsistema de marketing**, encargándose también de establecer precios, promoción, y distribución. Esto es también conocido como las **“4 P del marketing mix”** (*Product, Price, Promotion and Place*).
4. **Subsistema de recursos humanos:** administra los recursos humanos de la empresa, estando entre sus actividades la planificación de los recursos humanos (número y tipo de personal necesario, reclutamiento y orientación del nuevo personal, orientación, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño y retribución.)
5. **Subsistema financiero:** encargado de determinar los fondos necesarios para la organización, suministrarlos y aplicarlos en las inversiones más convenientes. Su principal misión es encontrar los fondos necesarios para la financiación de la empresa y sus actividades, siendo el sustento económico del resto de áreas funcionales.
6. **Subsistemas de dirección, administración o management:** se encarga de la administración estratégica y la gestión de la empresa, la planificación, organización, y control de los subsistemas. También se encarga de la relación de la empresa con su entorno y la planificación estratégica de que proporcione a la empresa una ventaja sostenible a largo plazo.

1.4. Dirección de Empresas: Objetivos y Funciones Generales

La dirección de empresas es la disciplina de conocimiento que trata de analizar los factores que hacen que la gestión de los directivos, gestores y administradores que desempeñan sea la más adecuada para conseguir el éxito empresarial.

Para evaluar la actuación de una empresa se tiene en cuenta los resultados de esta, es decir, el nivel en el cual la organización logra sus objetivos de forma eficiente y eficaz. La **eficacia** mide el nivel de cumplimiento que ha logrado una organización respecto a sus objetivos. La **eficiencia** mide si una organización está utilizando la cantidad adecuada de recursos para lograr sus objetivos. Las empresas pueden llegar a ser muy eficaces pero ineficientes y viceversa. Para lograr un alto desempeño, las organizaciones

deben ser eficientes y eficaces.

Las principales funciones de los directivos son la planificación, organización, dirección y control, es decir, las funciones propias del subsistema de dirección.

1. **Planificación:** los objetivos son fijados por los directivos, y se sigue una estrategia y planes que integran y coordinan las actividades para conseguirlos.
2. **Organización:** una vez establecido esto, se diseña una estructura organizativa, en la cual se incluyen las tareas que tienen que realizarse y quienes han de hacerlas, la organización de estas, etc.
3. **Dirección:** consiste en dirigir y coordinar a todos los miembros de la organización, motivar a sus subordinados, dirigir las actividades, seleccionar el canal comunicativo más adecuado, resolver conflictos, etc.
4. **Control:** esta función consiste en comprobar si existen desviaciones significativas en los aspectos anteriores o en las distintas subsecciones de la empresa, y resolver estas desviaciones para seguir por el camino establecido. En resumen, la función de control se basa en monitorizar, comparar y corregir esos errores.

Capítulo 2

El Empresario, la Dirección y el Gobierno de las Empresas.

2.1. El Empresario

2.1.1. Evolución histórica del concepto de empresario

Hasta la Edad Moderna no surge el modelo de empresario, ya que el Estado jugaba un papel muy importante en el desarrollo económico. Con la Revolución Industrial, la figura del comerciante fue sustituida por la del **empresario capitalista**. Durante la revolución, Adam Smith estableció las bases de la escuela económica de pensamiento clásico, defensora de la libertad de empresa y opositora del intervencionismo económico estatal.

Pero, esta visión le quitaba importancia al empresario y además; estaba el problema de que la figura de empresario (que solo aportaba el capital para que la empresa funcionara) y la del capitalista se confunden en la misma persona, definiendo al empresario como *un sujeto de mentalidad económica calculadora racional, fría, sin demasiadas consideraciones de orden moral, humano o social*.

Con la llegada del **marxismo**, el cual defiende que el origen de la riqueza es el trabajo, y el beneficio empresarial se deriva de la explotación del factor trabajo en cuanto a que este último no recibe realmente la retribución que le correspondería por su contribución al proceso de creación de valor, la figura del empresario se equipara a la del capitalista, siendo su función la misma que la de la visión clásica: aportar capital.

También durante la misma época, Richard Cantillon en su obra *Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general* distingue entre los que reciben retribuciones ciertas y los que reciben retribuciones inciertas y asumen los riesgos de la actividad económica. Estos últimos son los “**entrepreneurs**”, definidos como agentes que compran medios de producción a un precio, y más tarde el producto venderán a un precio incierto superior.

Más tarde, J. B. Say retoma esta idea y señala que un empresario, para desarrollar sus actividades, ha de adquirir los conocimientos de lo que quiere ejercer, reunir los medios de ejecución para crear el producto y presidir su ejecución. También ha de tener talento y capital para financiar esta producción hasta la venta del producto. Además, el empresario debe coordinar los factores de producción para añadir valor a la producción para obtener beneficio. Es decir, el empresario es el organizador de los medios de

producción.

A pesar de esto, hasta el mediados del s. XIX no se empezó a tener consciencia de que empresario y capitalista no son lo mismo, y hasta el s. XX no empezaron a surgir nuevos enfoques teóricos, como los de Knight con “*Teoría del empresario riesgo*”, y Shumpeter con “*Teoría del empresario innovador*” y la teoría de la “*tecnestructura*” de Galbraith.

2.1.2. Enfoques sobre la figura del empresario

- Teoría del empresario riesgo de Knight:

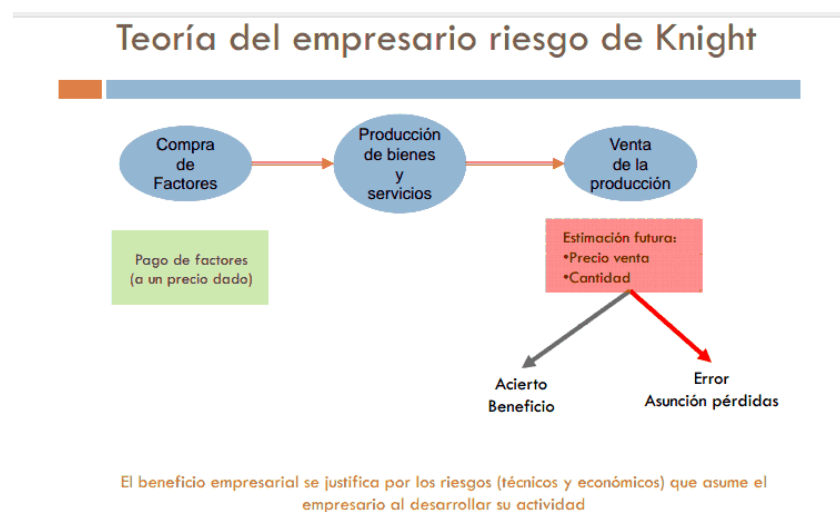


Figura 2.1: El empresario y la asunción de riesgos.

Fue desarrollada en la obra *Riesgo, incertidumbre y beneficio*. En esta teoría el empresario es un asegurador de las rentas de los factores productivos, a la vez que soporta los riesgos de la actividad económica de la empresa. Así, el beneficio empresarial es la recompensa del riesgo de la actividad económica de la empresa.

El empresario adquiere factores productivos a un precio prefijado. Después los combina para obtener bienes y servicios para ofrecerlos al mercado para que los adquieran las personas interesadas. Los costes de esto, la cantidad de factores necesaria son estimaciones que el empresario debe realizar sobre la futura demanda y el precio de venta. Si estas previsiones son acertadas se obtendrá beneficio, sino habrá pérdidas, siendo uno de los riesgos que asume el empresario. (Véase la [Figura 2.1](#)).

El empresario asume riesgos de doble naturaleza:

- a) **Riesgos económicos:** relacionados con la incertidumbre acerca de que los ingresos derivados de las ventas sean mayores a los costes derivados del aseguramiento de las rentas del resto de factores productivos.
- b) **Riesgos técnicos:** vinculados a la incertidumbre de llevar a cabo efectivamente la producción esperada y de que los productos se terminen y en las condiciones esperadas por el mercado.

- Teoría del empresario de Schumpeter:

La naturaleza cíclica e irregular del crecimiento económico se explica por las innovaciones técnicas de los empresarios en un medio competitivo en el que los beneficios no siempre se mantienen. El **empresario** es un agente central en el desarrollo del sistema capitalista; y el crecimiento económico y el progreso social pueden explicarse a partir del papel que juegan los empresarios en el proceso de cambio tecnológico.

El sistema capitalista tiende a un equilibrio en el que el empresario recibe una retribución — salario de dirección — por su trabajo, siendo un beneficio de naturaleza extraordinaria. Pero, el empresario intentará desarrollar innovaciones para romper esta situación de equilibrio, donde si tiene éxito él constituirá un monopolio en el mercado ganando beneficios de naturaleza extraordinaria. Pero al no ser algo permanente, ya que con el tiempo surgirán empresarios imitadores que harán volver el sistema al equilibrio pero con un mayor progreso social.

En el **proceso de cambio tecnológico** — eje central del progreso capitalista — existen tres fases:

- Invención:** creación de un nuevo producto o proceso de producción para un producto existente. Esto puede tener lugar en la propia empresa o fuera de ellas. El empresario no se caracteriza por inventar.
- Innovación:** aplicación de la invención a nuevos usos industriales y comerciales; abarca distintas acciones como introducir un nuevo producto/servicio, procesos productivos, apertura de nuevos mercados, nuevas fuentes de materia prima, etc. También pueden haber innovaciones organizativas, comerciales o financieras.
- Imitación:** los empresarios modifican aspectos no sustanciales de la innovación original creando procesos y productos similares (difusión de la innovación).

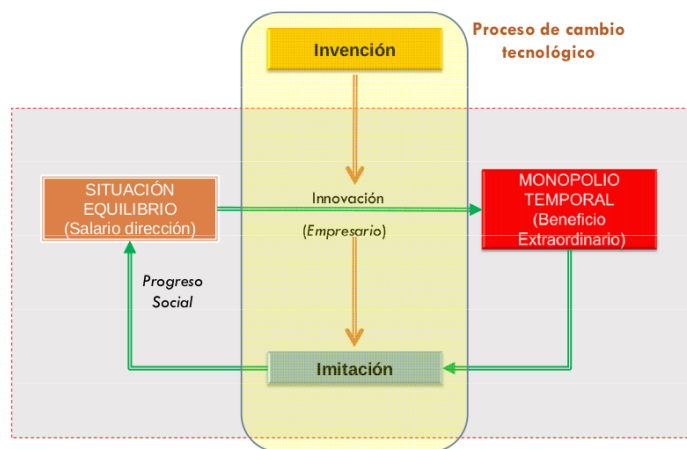


Figura 2.2: Proceso de cambio tecnológico y progreso social.

Para Schumpeter, solo los empresarios innovadores eran los verdaderos empresarios, pero también hay que reconocer la labor de los imitadores haciendo que el monopolio del innovador se disuelva, volviendo al equilibrio del sistema financiero y el avance social. Además, los imitadores pueden introducir innovaciones incrementales que suponen mejoras a la versión original, por lo que no se les puede negar la denominación de empresarios. (Véase la **Figura 2.2**).

Otro punto importante de esta teoría es que Schumpeter justifica la existencia de beneficios extraordinarios por su contribución al progreso social y que la asunción de riesgos no es una característica propia del empresario.

- Teoría de la tecnoestructura de Galbraith:

Según Galbraith, a lo largo del siglo XX se produjo un proceso de acumulación de capitales que supuso el nacimiento de grandes corporaciones con gran poder. Dichas corporaciones, altamente complejas, no pueden ser dirigidas por una sola persona, de manera que la gestión se reserva a la tecnoestructura, que será un órgano colegiado que se encarga de dirigir la empresa y que está compuesto por un elevado número de profesionales provenientes de diversos campos del conocimiento. Aunque en cierto sentido esta teoría no es realmente una teoría sobre el empresario, en el marco de sus desarrollos teóricos Galbraith defiende una novedosa visión del empresario que supera las propuestas previas en las que el empresario se correspondía con una persona física, proponiendo que el empresario puede estar integrado por varias de estas personas físicas que son profesionales dedicados a la administración de empresas.

Los planteamientos de Galbraith se basan en la evidencia empírica de un trabajo de Berle y Means. Estos autores demostraron que, a medida que aumentaba el tamaño de las sociedades de capital por acciones, se podía producir una separación entre la propiedad y el control de las empresas. Esta separación se produce porque los accionistas no están interesados en la gestión de la empresa y ceden sus derechos a profesionales de la administración a cambio de recibir una retribución en forma de dividendos por sus aportaciones al capital. En este contexto, la tecnoestructura es realmente la depositaria del poder de las grandes empresas, en cuanto a que marca sus objetivos y toma las decisiones oportunas para alcanzarlos.

2.2. Categorías y Funciones del Empresario: Empresario vs. capitalista vs. directivo

Desde antaño, la definición de empresario iba de la mano de la definición de capitalista siendo prácticamente sinónimos. Éste último aportaba el capital necesario para el correcto funcionamiento de la empresa y de las distintas subsecciones de ella. Con el tiempo, esta definición fue cambiando con las diversas teorías del empresario, pero varias coincidían en que el empresario se diferenciaba del capitalista y surgía también la figura del directivo.

Según Cuervo y Montoro, el *empresario* se caracteriza por la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio que permitan obtener beneficios, como puede ser la creación de empresas o la explotación de nuevas oportunidades en empresas ya existentes. Por otra parte el *directivo* se encarga de supervisar el proceso de combinación de recursos de producción y distribución. Esta función es de gran importancia para que la empresa funcione con máxima eficiencia.

- Perfiles del empresario:

1. **Empresario individual propietario:** visión clásica del empresario como persona física en la que coinciden empresario y capitalista. Son atribuibles las teorías *empresario riesgo* y *empresario innovador*.
2. **Empresario corporativo:** empresario que sin una participación significativa en la empresa, la controla. Se le puede atribuir la visión de la *tecnoestructura*.

2.3. La Estructura de Propiedad de la Empresa

La propiedad de una empresa viene definido según el tipo de empresa que sea, dividiéndose en aquellos que aportaron el capital inicial para la creación de la empresa y su buen funcionamiento y los que han comprado participaciones de la empresa, adquiriendo la consideración legal de propietarios.

Según Bueno, la estructura de la empresa se relaciona con el modo en el que se distribuye el capital entre los propietarios, dando que según la concentración de este, surgan uno o varios grupos propietarios:

Sector Privado	Particulares y familias	Residentes
		No residentes
	Empresas industriales y de servicios (capital empresarial)	Nacionales
		Extranjeras
	Entidades financieras (capital bancario)	Nacionales
		Extranjeras
Sector Público		

Estas categorías pueden tener diferentes objetivos, donde unos buscan una alta y rápida rentabilidad, otros buscan el control de la empresa, pasando a segundo plano la rentabilidad. Aquí es donde aparecen los **accionistas de control** y los **accionistas pasivos**.

2.4. La Dirección: Función y Niveles.

2.4.1. Dirección y Gobierno de la Empresa.

La propiedad de la empresa conlleva derechos y obligaciones económicas y jurídicas. Por ejemplo, aquellos que tienen acciones de la empresa tienen derecho a participar en el reparto de beneficios en proporción a sus aportaciones al capital. Dentro de cada empresa, existen personas que figuran como “directivos” aunque no sean titulares de su capital. Según Cuervo, ellos supervisan el proceso de combinación de recursos productivos, para aumentar la eficiencia y alcanzar los objetivos fijados. Aquí está la importancia de dividir las figuras de empresario, directivo y propietario.

Asumiendo que se puede separar propiedad y dirección, surge la pregunta de cómo evitar que los directivos no adopten decisiones con el fin de su propio interés. Esta pregunta es fácil de resolver cuando los directivos son los únicos propietarios, pero cuando no es así, deben existir mecanismos que compatibilicen los objetivos de dueños y empresarios. Así aparece el **gobierno corporativo**, que se relaciona con los mecanismos de control para evitar comportamientos inadecuados.

2.4.2. Niveles de Dirección

Los niveles de dirección se dividen principalmente en tres, sin tener en cuenta cuestiones como el tamaño, etc.:

1. **Alta dirección:** formada por aquellos que tienen responsabilidad sobre toda la empresa y de las que en última instancia, depende el éxito o fracaso. Fijan los grandes objetivos y estrategias a largo plazo. Están en la parte superior de la jerarquía, donde también se incluye el comité ejecutivo, formado por el director ejecutivo (consejero delegado o CEO) junto con los que considere oportunos.
2. **La dirección media:** formada por los directivos entre los de primer nivel y la alta dirección. Se encargan de adaptar las decisiones de la alta dirección a su área de responsabilidad. Establecen los objetivos a corto y medio plazo, planifican qué hacer para lograrlos y quién se encarga de ello. Sirven como enlace entre la alta dirección y los niveles más bajos. Ejemplos: directores de departamento.

3. **La dirección de primera línea:** son los supervisores y directivos de primera línea, que se encargan del seguimiento de los empleados y se encargan de garantizar el cumplimiento de los objetivos. Ejemplos: jefe de contabilidad, de taller, capataz de una cuadrilla, etc.

En los niveles más altos de la jerarquía predominan la planificación y la organización ya que tienen objetivos a más largo plazo, pero conforme se baja el escalón jerárquico, predominan más la dirección y el control.

2.5. El Gobierno de la Empresa

2.5.1. Concepto de Gobierno Corporativo

El gobierno corporativo de la empresa (GC) se define como la relación entre inversores, accionistas y directivos. Como las rentas son capturadas por un mayor poder negociador, se deben establecer criterios para distribuir equitativamente la riqueza entre los propietarios de los recursos y asegurar una adecuada entrega de valor al sistema en el que se mueven las organizaciones.

Esto se establece como *teoría de los stakeholders* donde el éxito empresarial llega cuando la gestión está orientada a las partes interesadas (stakeholders) y se han establecido vías de diálogo. Para evitar que surjan conflictos por los intereses de cada parte por una mala gestión de la información el GC debe crear una estructura eficiente de incentivos y responsabilidades.

A través de los códigos de buen gobierno se delimitan las estructuras y relaciones, de modo que la gestión RSC (responsabilidad social corporativa) se realice con el apoyo de los propietarios y directivos, para que haya transparencia total en la información y relaciones de los interesados. Así se crea el punto de conexión entre el GC y la RSC. Esto supone un cambio en la gestión empresarial, donde la “renta de capital” no es el único objetivo.

2.5.2. Mecanismos de Control

Mediante los **mecanismos de control** se dirigen las empresas, pero según el contexto empresarial pueden variar de una empresa a otra. Generalmente se clasifican en dos categorías:

1. **Mecanismos Internos:** intentan evitar riesgos de forma preventiva y garantizan el logro de los objetivos. Son desplegados y operados internamente y abarcan a todos los que formen parte de la organización.
 - a) **Junta General:** es un órgano que expresa la voluntad social. Es una reunión de accionistas no permanente, no dotada de poderes para decidir en todos los aspectos de la empresa, pero sí puede nombrar administradores, dar instrucciones a la administración... Para cambiar los miembros del consejo, en caso de disconformidad con su actuación, se han de destinar recursos para el análisis de sus actividades, algo con lo que no todos están de acuerdo, con lo que si la empresa está cotizada, el accionista vende las acciones
 - b) **Órganos de Administración:** conjunto de personas elegidas por los accionistas para administrar, representar la sociedad, supervisar al equipo directivo y ratificar sus decisiones más importantes.
2. **Mecanismos Externos:** limitan la capacidad de los directivos para evitar comportamientos oportunistas. De carácter preventivo y correctivo, su existencia evita riesgos y contribuye al cumplimiento de los objetivos.

- a) **Tomas de Control Hostiles:** También conocida como “Oferta Pública de Adquisición de Valores” (OPA).se encarga de controlar los cambios de dirección de una empresa por ineficiencia de sus gestores, alteración de la estructura financiera o construcción de imperios empresariales. Favorece las operaciones para el incremento de la riqueza general y controla que el reparto se realice conforme al ideal de equidad de la empresa.
- b) **Mercados Financieros y Estructura Financiera de la Empresa:** La buena gestión de la empresa, el cumplimiento de los objetivos económicos (pago de deudas, beneficios en la fecha límite, etc.), incluso si la empresa se financia o no por venta de acciones u otra forma aumentará o no el valor de la empresa y la posibilidad de ser controladas desde el exterior.
- c) **Mercado Laboral de Consejeros y Directivos:** La alta competencia en el mercado laboral de consejeros y directivos es una forma de asegurar el correcto funcionamiento empresarial, ya que solo los que desempeñen bien su trabajo harán que sus objetivos económicos y los de la empresa se cumplan y mejoren.

2.5.3. Modelos de Gobierno Corporativo

Modelo Anglosajón (EEUU y UK).

Su principal característica es el accionariado disperso, donde los accionistas que controlen el 90 % de las empresas tienen como máximo el 25 % de las acciones. Las empresas son más independientes y “transparentes” pero con la pega de que los inversores institucionales se preocupan demasiado por la rentabilidad a corto plazo.

Modelo Alemán (continental europeo).

Las acciones están muy concentradas y los inversores son estables, que a su vez gozan de un gran protagonismo en la organización controlando las OPAs y dejando al pequeño accionista muy desprotegido. Tienen un sistema de gestión dual (consejos de admin. y supervisión).

Modelo Japonés Es un sistema monista, dominado por directivos con importantes participaciones accionariales cruzadas entre empresas. El Presidente suele ser el primer ejecutivo, con poderes para representar a la compañía.

Capítulo 3

Objetivos, Planificación y Control

3.1. La Planificación de la Empresa: Concepto y Tipos de Planes

La planificación empresarial comprende todas las acciones dirigidas a determinar los objetivos y cómo lograrlos, comprendiendo un conjunto de etapas con el fin de determinar hacia dónde se quiere ir, cómo y cuándo.

Una correcta planificación tiene como beneficios (a parte de ser clave para el buen desarrollo empresarial):

1. Permite la coordinación de esfuerzos determinando objetivos globales y específicos, estando ambos relacionados para motivar la consecución de los dos.
2. Facilita la preparación para el cambio, esbozando el futuro deseado y los planes para alcanzarlo.
3. Permite el desarrollo de estándares de rendimiento.
4. Facilita el desarrollo de la toma de decisiones de los gerentes.

Una buena planificación es la base para decidir la estructura de la empresa, los perfiles a buscar, estilo de liderazgo, participación en decisiones, etc. Y según Henry Fayol será eficaz si reúne los siguientes requisitos:

1. **Unidad:** más de un plan para alcanzar lo mismo puede provocar desorden y confusión.
2. **Continuidad:** los planes convergerán en un mismo marco general, por ser un proceso secuencial.
3. **Precisión:** la información disponible ha de ser aprovechada al máximo.
4. **Flexibilidad:** los planes deben ser flexibles por el entorno cambiante.

La planificación requiere la decisión en conjunto y el desarrollo interrelacionado de:

1. **Objetivos:** concretan las situaciones futuras a alcanzar en un tiempo determinado.
2. **Acciones:** medios o actividades definidos para alcanzar objetivos.
3. **Recursos:** determinan que plan de acción seguir dependiendo de la calidad y cantidad de recursos que haya.

4. **Implantación:** determinación de medios y forma de ejecutar los distintos cursos de acción.
5. **Control:** mecanismos que detectan las desviaciones respecto a lo planificado.



Figura 3.1: Etapas de la función de planificación

3.1.1. Etapas de la Planificación

En un primer momento debe analizarse la información y realizar un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades). Después, concretar los objetivos a largo plazo y lo que se quiere llegar a ser. Es decir, la **misión**.

Después, pronosticar cambios en la ambiente para futuros cambios y realizar una buena planificación para alcanzar las metas identificando, comparando y seleccionando el mejor curso de acción.

Como todo esto puede cambiar debido al cambio constante del entorno, deben establecerse planes de contingencia como son planes para aumentar el equipo, y de detección de desviaciones sobre lo planificado.

3.1.2. Tipología de Planes

Los planes operativos se pueden dividir en dos:

1. **Planes Permanentes:** los más empleados son las políticas, procedimientos y reglas.
 - a) **Políticas:** declaraciones que guían el pensamiento ante la toma de decisiones. Se encargan de asegurar que las decisiones sean consistentes con las metas, asegurar una consistencia en la toma de decisiones y facilitar la delegación de autoridad, conservando el control sobre lo que los subordinados hagan.
 - b) **Procedimientos:** recogen las instrucciones para ejecutar las acciones que se presentan con regularidad en la empresa. Guarda una estrecha relación con las políticas.

- c) **Reglas:** establecen situaciones específicas que pueden llevarse a cabo o no, sin discrecionalidad. Forman en conjunto los procedimientos.

2. Planes de Uso Único:

- a) **Programas:** contienen especificaciones sobre responsabilidades, recursos, datos, etc. para poder realizar cierta actividad.
- b) **Presupuesto:** detalla los resultados esperados en términos numéricos.

3.2. Los Objetivos de la Empresa: Concepto y Tipología

La **misión** es la declaración de intenciones y objetivos de la empresa, que determina las actividades que desarrolla en el presente para dirigirse a un futuro deseado. La **visión** es la idea de situación futura ideal de la empresa. Estos dos son conceptos diferentes que tampoco deben confundirse con el **eslogan** que es un instrumento publicitario.

Los **objetivos** son los fines hacia los que se dirige la actividad empresarial y deben ser:

1. **Mensurables:** estar expresado de forma numérica y delimitados en un horizonte temporal.
2. **Realizables:** los objetivos deben ser realistas y posibles de llevar a cabo.
3. **Flexibles:** los objetivos tienen que poder adaptarse a los cambios del entorno externo e interno.
4. **Comprensibles:** para conseguir el objetivo, éste debe ser entendido por todo el personal y debe existir colaboración entre ellos por medio de la comunicación.

De forma genérica, existen los objetivos estratégicos y los operativos, dirigiéndose los primeros a los objetivos de la empresa y los segundos al día a día de la empresa. A su vez dentro de una empresa puede haber multiplicidad de objetivos. (Para más información, ver la [Figura 3.3](#))

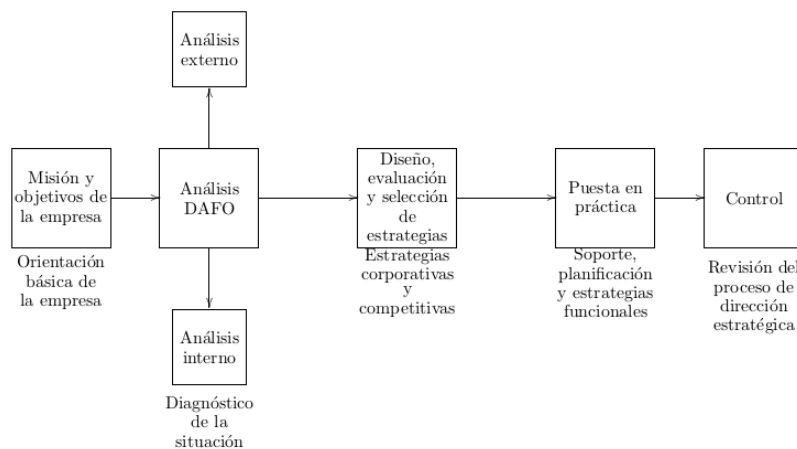


Figura 3.2: Análisis DAFO.

3.3. El Control de la Empresa

El control permite la evaluación de las acciones empresariales mediante los mecanismos de control que verifican que se han o se están alcanzando las metas propuestas.

En un sistema de control típico, habrá cuatro etapas principalmente

1. Establecer estándares de rendimiento.
2. Medir el desempeño.
3. Comparar estándares y desempeño para ver las desviaciones que se han producido.
4. Corregir esas desviaciones.

3.3.1. Tipos de Control

1. **Control Preliminar o Previo:** antes de que vengan los resultados, se pueden limitar las actividades para evitar problemas.
2. **Control concurrente:** actúa sobre los planes en ejecución. dirigiendo y supervisando las actividades. Gracias a las TIC es un control muy eficaz.
3. **Control de Retroalimentación:** con los resultados anteriores, se adaptarán los planes para corregir las desviaciones que se produzcan.

Para que estos sistemas sean efectivos, deben tener como requisitos la determinación de estándares de rendimiento realistas y válidos, establecer un sistema de comunicación interna eficaz, promover el conocimiento del sistema de control empleado y el comunicado de desviaciones por parte de los empleados.

3.4. Sistemas de Planificación y Control

3.4.1. Administración por Objetivos (APO)

Es un sistema formal diseñado para la evaluación del progreso de gerentes y empleados en el cumplimiento de objetivos. Tiene un conjunto de procedimientos para establecer objetivos, evaluar operaciones



Figura 3.3: Jerarquía de objetivos en una organización.

y el desempeño final que se obtiene.

- Etapas de la APO:

1. Fijar objetivos específicos a cada nivel de organización.
2. Gerentes y empleados fijan las metas de los empleados.
3. Revisión que hacen los gerentes y empleados periódicamente de los avances conseguidos.

Este sistema sera eficaz y funcional si gerentes y empleados están convencidos de que las evaluaciones del desempeño son justas, válidas y equitativas. Por lo que la capacidad de liderazgo, motivación y delegación de autoridad son determinantes.

3.4.2. Cuadro de Mando Integral (CMI)

Es un sistema objetivo para describir las principales actividades empresariales mediante medidas que están bajo las siguientes perspectivas:

1. **Financiera:** centrada en aspectos económicos y el valor generado para los accionistas.
2. **Cliente:** orientada a valorar las relaciones de la empresa con sus clientes, así como las expectativas futuras que los consumidores tendrán sobre la empresa.
3. **Procesos Internos:** analiza si los procesos internos son adecuados.
4. **Desarrollo de las Personas y el Aprendizaje:** enfocada a valorar cómo se gestionan los empleados y si se promueve el aprendizaje.

El CMI es un formato genérico y de fácil comprensión, útil para describir objetivos y logros, comunicar estrategias planificadas a todos los niveles, discutir aquellas actividades motivadas por metas estratégicas y supervisar y recompensar actividades.

Capítulo 4

La Función de Organización

4.1. Introducción

La función de organización se encarga de crear una estructura organizativa que haga un uso eficaz y eficiente de los recursos disponibles.

El diseño de esta estructura es el resultado de una serie de decisiones que configurarán la *dimensión vertical y horizontal* de la organización. Estas decisiones se verán afectadas por los *valores de contingencia*.

4.2. Diseño Organizativo

Es el proceso por el cual los administradores crean la estructura de la organización bajo los criterios de eficacia y eficiencia.

La **estructura** de una organización es la forma de agrupar las diferentes tareas a realizar y las realizaciones que se producen por la ejecución total de la actividad de la empresa.

Esta estructura se representa con un **organigrama** mostrando las diferentes relaciones jerárquicas entre los departamentos y unidades de trabajo de forma clara para evitar conflictos.

Existen dos tipos de estructuras: la que idea la empresa es la *estructura formal* (organigrama) y la *estructura informal*, formada por relaciones no formales derivadas de las actividades entre los empleados, es decir, los vínculos “afectivos” entre los empleados. La coexistencia de ambas genera la verdadera estructura.

4.2.1. Partes de la organización y mecanismos de coordinación según Mintzberg

Según Mintzberg, la organización consta de cinco partes fundamentales (como muestra la **Figura 4.1**):

1. **Ápice Estratégico:** Formado por la alta dirección. Se encarga de establecer objetivos generales y las estrategias para conseguirlos. Es el vínculo entre la empresa y el entorno.

2. **Núcleo de Operaciones:** Formado por los operarios que se encargan de las tareas de producción de productos y/o servicios que forman el negocio(flujo de operaciones). Se encargan de asegurar los *inputs*, su transformación, distribución de los *outputs*, etc.
3. **Línea Media:** es el vínculo directo entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones. Se encarga también de la recogida de datos de su propia unidad.
4. **Staff de Apoyo:** realizan actividades de apoyo fuera del flujo de operaciones (limpiar).
5. **Tecnoestructura:** Formada por analistas que diseñan y planifican el trabajo de las distintas secciones, forman a los empleados, estudian el entorno, etc. También está fuera del flujo de operaciones.

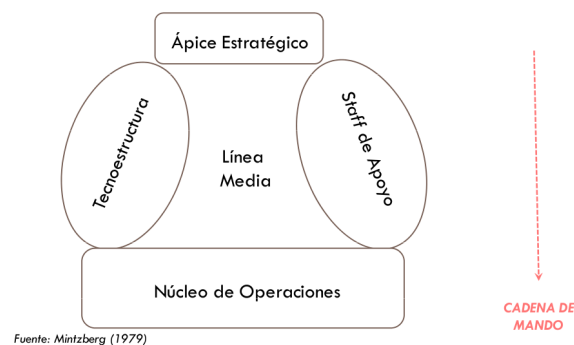


Figura 4.1: Partes de la organización según Mintzberg

Mintzber también propone cinco mecanismos de coordinación:

1. **Adaptación Mutua:** es el mecanismo de coordinación para estructuras orgánicas.
2. **Supervisión Directa:** Un encargado da instrucciones para coordinar y supervisar el trabajo.
3. **Normalización de los Procesos de Trabajo:** Especificación de las tareas, mediante normas, reglas y procedimientos sobre cómo realizarse.
4. **Normalización de los Resultados:** Se establece el resultado que se ha de obtener al final.
5. **Normalización de Habilidades:** Es la descripción detallada sobre las habilidades necesarias para el desarrollo del trabajo.

4.2.2. Pasos del Diseño Organizativo

El diseño organizativo se debe a la división del trabajo, creando subtareas más pequeñas para ciertas tareas de los trabajadores. Esto conlleva creación de empleo, de departamentos, etc.

- Pasos:

1. Establecer los objetivos y planes de la organización.
2. Identificar y clasificar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.
3. Agrupar las actividades en puestos de trabajo individuales.
4. Agrupar los puestos en funciones o divisiones (departamentalización de la organización).
5. Asignar administradores a cada una de las unidades creadas.
6. Establecer mecanismos de coordinación vertical y horizontal.

4.3. Dimensión del Diseño Organizativo

A la hora de diseñar una estructura organizativa, se debe atender a la dimensión vertical y horizontal de la empresa; donde la primera tiene en cuenta las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos y la segunda las relaciones dentro del mismo nivel.

4.3.1. Dimensión Vertical

Comprende las decisiones que afectan al número de niveles jerárquicos y las relaciones entre ellos. Si el número de niveles es muy alto estamos ante un sistema con *estructura alta* con una mayor complejidad vertical; y si el número es menor, se considerará como *estructura plana* que tiene una mayor complejidad horizontal.

En esta dimensión hay conceptos afectados por decisiones administrativas:

1. **Unidad de Mando:** su principio viene expresado por que cada empleado debe tener solo un supervisor para evitar conflictos.
2. **Autoridad y Responsabilidad:** la autoridad es un derecho legítimo de una posición para tomar decisiones que afectan a otros, es decir, dar órdenes y esperar su cumplimiento. La autoridad reside en los puestos más que en las personas, por lo que una vez que una persona abandona un puesto ésta pierde la autoridad inherente al mismo. La existencia de diferentes grados de autoridad determina la existencia de diferentes niveles jerárquicos, constituyendo la pirámide organizacional (más poder en la cúspide y menos poder a medida que se descende). Así surge el concepto de jerarquía de autoridad de la organización, definida como la relación entre los diferentes niveles de autoridad, donde los superiores mandan sobre sus empleados.

Esto no debe confundirse con el poder, que es la capacidad para influir en las acciones de otros. También está vinculado con el concepto de **responsabilidad**, que es la obligación de cumplir con las órdenes y/o tareas asignadas.

3. **Intervalo, Tramo o Ámbito de control:** la departamentalización de la empresa da lugar a la asignación de supervisores, pero existe el problema de cuántos empleados asignar a un supervisor. El *tramo de control* es el número de empleados asignados a un supervisor para que su trabajo sea eficiente y eficaz. Esta asignación depende de factores tecnológicos, habilidades de dirección, etc.

Estos tramos de control pueden ampliarse cuando los puestos de trabajo estén definidos claramente exista una alta capacitación de los empleados, del supervisor, los empleados exijan autonomía en el trabajo y estos trabajos estén normalizados.

El tramo de control determina el número de niveles de la empresa, donde tramos mas estrechos dan lugar a estructuras altas y viceversa.

Las estructuras altas tienen la ventaja de que existe un mayor control, supervisión y comunicación entre supervisor y empleado. Pero es una estructura más cara, pueden surgir dificultades en la comunicación y la coordinación, entre otros.

Las estructuras planas tienen la ventaja de que existe una delegación de los administradores hacia los empleados, haciendo que estos últimos tenga mayor autonomía en su trabajo En resumen es una estructura más sencilla, más barata, pero tiene el problema de que puede saturar a los supervisores.

4. **Centralización vs. Descentralización:** Conceptos asociados al grado de concentración de la autoridad para la toma de decisiones. Tradicionalmente, el poder de decisión se centra en la cúspide (**centralización de la autoridad**). Pero si la empresa es muy grande, la autoridad se descentraliza para que la alta dirección pueda concentrarse en otras actividades.

En este proceso, se delegará la toma de decisiones a aquel que tenga más conocimiento en ese área y se vean afectadas directamente. Si la organización está en un entorno cambiante, las decisiones tienen que ser claras.

La descentralización ofrece las ventajas de que dota a la empresa y sus empleados de flexibilidad ante cambios en el entorno, la alta dirección puede encargarse de otros aspectos organizativos y favorece la autonomía y motivación de los empleados. Pero, si las partes organizativas tienen demasiada autoridad puede hacer que vayan en contra de las metas organizacionales, puede haber problemas de comunicación, dificultad en establecer una política uniforme, posibles pérdidas de control, etc.

Los trabajos estarán especializados verticalmente si la capacidad de decisión reside en el supervisor, y cuando se hace una delegación de autoridad en el subordinado, será un puesto de trabajo ampliado horizontalmente.

4.3.2. Dimensión Horizontal

Esta estructura se apoya en la división del trabajo y la posterior agrupación de los puestos de trabajo.

1. **División del Trabajo:** proceso por el que una tarea se divide en subtarear para que cada una sea realizada por una persona diferente. De aquí surge **la especialización y la ampliación del puesto de trabajo**. Los puestos de trabajo estarán especializados horizontalmente si realizan pocas tareas o contenidos con el fin de aumentar la productividad.

La ampliación del puesto de trabajo o ampliación horizontal, es el aumento del número de tareas diferentes por puesto de trabajo, reduciendo la monotonía y aumentando la motivación.

Lo difícil es conseguir que los puestos de trabajo sean eficientes y eficaces. La clave de esto reside en el diseño de los puestos de trabajo y las tareas a realizar que mejor se adapten a la organización de la empresa.

Al final del diseño la organización debe conseguir una buena descripción de todos los puestos y contener una relación de las actividades a realizar, la función básica de cada puesto, los resultados más importantes a obtener y la autoridad de posición y la responsabilidad asociada.

2. **Departamentalización:** es una consecuencia de la agrupación de actividades y personal bajo la supervisión y coordinación de un supervisor. Un departamento es el área específica de una organización sobre la que un administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades.

Existen varios tipos de agrupaciones:

- a) **Departamentalización por Función o Funcional:** agrupa personas que trabajan juntas y con conocimientos y/o habilidades similares, que dan como resultado agrupaciones vinculadas a las funciones básicas de la empresa. Es de las más utilizadas.
- b) **Departamentalización Geográfica:** agrupa las actividades y personas por área y territorio de trabajo bajo la dirección de un directivo.

- c) **Departamentación por Clientes:** agrupa las actividades y las personas bajo el interés de común de los diferentes tipos de clientes para facilitar la adaptación de los outputs a las necesidades de la gente.
- d) **Departamentación por Productos:** agrupa las actividades y las personas en base a la existencia de diferentes productos, permitiendo que la línea de producto adquiera una visión global.
- e) **Agrupaciones híbridas:** no utilizan un único criterio de departamentación.

4.4. Factores de Contingencia

En el diseño organizativo hay que tener en cuenta los factores que afectarán a su efectividad, los **factores de contingencia**:

1. **Edad:** las organizaciones más antiguas tienden a formalizar su comportamiento institucionalizando las relaciones y los canales de comunicación, utilizarán reglas para responder a situaciones “impredecibles”, habrá una mayor formalización e institucionalización, se aumentará la especialización horizontal para una mayor eficiencia, mayor creación de niveles para la supervisión del trabajo, etc. Al final la empresa perderá flexibilidad y creatividad a cambio de un mayor control y consistencia operativa.
2. **Tamaño:** es muy similar a la edad. Cuanto más grandes son, más complejas se vuelven, hay mayor especialización horizontal, mayor número de departamentos, etc.
3. **Tecnología:** engloba las herramientas, maquinaria, sistemas TIC, etc necesarios para complementar tareas. Existen dos dimensiones
 - a) **Dimensión Reguladora:** grado en el que el trabajo es controlado por el sistema técnico. Si está muy regulado es fácil establecer tareas y promueve la especialización.
 - b) **Sofisticación:** grado de dificultad para entender el funcionamiento del sistema técnico, que es diferente de la dificultad de uso. La sofisticación se refiere al grado de dificultad en la adquisición de conocimientos para idear, diseñar o reparar el sistema técnico.
4. **Entorno:** condiciona la actuación de la empresa y la estructura organizativa.

Si el entorno es muy dinámico, la estructura de la empresa será más orgánica, es decir, una estructura poco formalizada o normalizada, ya que las reglas y leyes son de poca utilidad.

Si el entorno es más complejo o difícil de entender, se exigirá una gran variedad de conocimientos y habilidades, haciendo que la toma de decisiones se deba realizar no solo por parte de la alta dirección. Es decir, exige una descentralización.

Si el entorno se vuelve hostil (supone una amenaza o daño), la empresa debe responder de forma rápida, por lo que una centralización de decisiones es primordial.

4.5. Formas Organizativas

4.5.1. Funcional

Esta forma organizativa agrupa los puestos de trabajo en unidades según las funciones básicas de la empresa (producción, marketing, finanzas, etc.). Los trabajadores de cada departamento se especializan

en las mismas actividades, compartiendo habilidades y conocimiento. Estas unidades requieren una alta planificación por parte de la alta dirección.

Esta forma organizativa tiene como ventajas que facilita la coordinación y comunicación dentro de cada unidad y ofrece sinergias de aprendizaje y experiencia, lo que inducirá en una **economía de escala**. Es decir la organización produce pocas líneas de productos en grandes volúmenes. Pero, a su vez, dificulta la coordinación entre distintos departamentos, la centralización hace el proceso de decisión más lento reduciendo la adaptación a cambios, y se necesita un mayor número de niveles jerárquicos.

4.5.2. Divisional

El crecimiento de una empresa puede implicar la producción de más servicios y/o productos, pudiendo surgir problemas de eficiencia y eficacia. Entonces aparecen la agrupación geográfica, por clientes o por producto.

Estas agrupaciones surgen para dar respuesta a las necesidades de los clientes, con lo que la empresa agrupará los departamentos en base a núcleos de negocio estratégico (**enfoque divisional**).

Estas unidades son divisiones autónomas en su unidad de negocio específico, pero la estrategia central queda definida por la sede central, que asigna recursos a las distintas divisiones y después suma beneficios.

Su principal ventaja es el potencial de adaptación al entorno, aunque se reducen las sinergias por la duplicación de funciones en cada división y los conflictos que se creen entre distintas divisiones.

Esta forma es adecuada cuando se quiere diversificar el mercado, y la capacidad de reacción ante los cambios en el entorno.

4.5.3. Matricial

Esta forma combina dos o más variables en un mismo nivel jerárquico para realizar la agrupación de tareas en departamentos. siendo una variable funcional y la otra una unidad de negocio. Todo esto con la intención de aprovechar las ventajas de los sistemas anteriores al mismo tiempo.

La principal característica es la ruptura del principio de unidad de mando, aunque esto puede generar conflicto de órdenes y dar lugar a disfunciones. Pero, este diseño permite a la organización ser flexible, pudiendo actuar en entornos complejos y dinámicos.

Capítulo 5

El Entorno de la Empresa

5.1. Definición del Entorno

Las empresas, al ser un sistema abierto, intentan llegar a un equilibrio con el entorno. **El entorno** (según Mintzberg) son todos los factores externos a la empresa, pueden influir o no en algún aspecto de la actividad empresarial. También es el conjunto de personas, grupos y organizaciones con las cuales la empresa tiene relaciones de intercambio y es dependiente para su viabilidad (Downey y Slocum).

Entre la empresa y el entorno existen límites que determinan el grado de apertura de la empresa y su permeabilidad frente a los factores del entorno. Estos límites actúan como filtros para seleccionar inputs y outputs, etc.; dando a la empresa cierta independencia y autonomía frente al entorno.

Establecer estos límites no es fácil debido a factores humanos (sociales y psicológicos), tecnológicos, el modelo de interacción, el grado de implicación entre individuos y grupos (aunque esté en constante cambio y esto produzca que los límites varíen), el grado de acción de las áreas funcionales con los límites (si sobrepasan los límites o no y cuánto), etc.

La delimitación del entorno implica definir el alcance medio operativo de la empresa. Esto se hace estableciendo varios niveles del entorno: local, regional, doméstico, internacional o global. Estos niveles definirán las actividades que realizan y la interacción con las fuerzas que se derivan del entorno.

5.2. Características del Entorno

Las características del entorno son los atributos del entorno a los que se enfrenta una organización o empresa. Sobre las características del entorno existen dos perspectivas:

1. **El entorno como fuente de recursos:** como las empresas son incapaces de generar los recursos necesarios para sobrevivir por sí mismos. Por eso, según la situación de los recursos surgen cuatro tipos de entornos:
 - a) **Estable aleatorio:** Los recursos son de fácil acceso y abundantes, por lo que las empresas no compiten por ellos.
 - b) **Plácido-integrado:** Los recursos son estables pero tienden a agruparse, haciendo que unas posiciones sean mejores que otras.

- c) **Inestable-reactivo:** Surgen pocos cambios en el entorno, pero hay más de una empresa con similares necesidades, por lo que cualquier movimiento tendrá una respuesta posiblemente hostil y competitiva por parte de otras empresas.
 - d) **Turbulento:** A parte de la competencia, los recursos y condiciones generales están en constante cambio.
2. **El entorno como fuente de incertidumbre:** el entorno es una fuente de información para tomar decisiones sobre la estructura o actividades a realizar, donde el entorno produce una incertidumbre en esta información, obligando a los directivos a interpretarlos y afrontarlos correctamente. El entorno es incierto cuando no hay información o es difícil de predecir según:
- a) Factores del entorno que afectan a una situación dada.
 - b) Cuáles serían las reacciones del entorno ante una determinada acción de la empresa.
 - c) Efectos de los factores del entorno al resultado de la empresa.

Según Mintzberg (1984), las características del entorno se dividen en cuatro dimensiones:

1. **Estabilidad-Dinamismo:** El entorno dinámico es aquel cuyos cambios son impredecibles, mientras que el estable, los cambios (si los hay) son predecibles.
2. **Simplicidad-Complejidad:** Un entorno es complejo si requiere de una gran cantidad de conocimientos, y será “simple” cuando el sistema es más comprensible o necesita menos nivel de conocimientos.
3. **Integración-Diversificación:** El entorno será diverso si existe una gran variedad de clientes, productos, etc. El entorno es integrado si las variables son reducidas y similares.
4. **Munificencia-Hostilidad:** La hostilidad del entorno la define la competencia, relaciones externas y la disponibilidad de los recursos. A menor competencia y más disponibilidad de recursos, más munificente es el entorno.

En definitiva, la incertidumbre que produce el entorno sobre la información será mayor cuanto más dinámico, complejo, diverso y hostil sea para la empresa.

5.3. Análisis del Entorno General

Para realizar un buen estudio sobre el entorno, se han realizado la distinción entre entorno general y entorno específico. El **entorno genérico** agrupa a todos los elementos que pueden afectar de forma similar al conjunto de empresas en un tiempo y espacio dados. Existe una gran variedad de factores, pero se simplifican en cuatro categorías:

1. **Económicos:** Factores relacionados con el marco económico general (tipo de organización, niveles de inversión, renta nacional, etc.).
2. **Socioculturales:** Factores relacionados con la historia, ideología, valores relacionados con la sociedad, educación, etc.
3. **Político-legales:** Factores relacionados con el marco político, legislación, normativa de la empresa afectada por la legislación, etc.
4. **Tecnológicos:** Factores relacionados con el nivel científico-tecnológico de la sociedad, la presencia de la comunidad científica y tecnológica en el PIB y el I+D.

En las últimas dos décadas se han constatado grandes cambios en los distintos factores del entorno general, produciéndose para las empresas oportunidades y amenazas. Las oportunidades son efectos positivos del cambio que han de aprovecharse para crecer o mejorar; mientras que las amenazas son un riesgo en la consecución de objetivos.

El estudio de los efectos de los cuatro factores se conoce como análisis **PEST** (Político-legal, Económico, Socio-cultural, Tecnológicos). Algunas veces se incluye el factor “Ecológico” a este análisis. Para completar el análisis para las empresas globales, se utiliza el “**Diamante de Porter**”. Según Porter, hay una serie de razones para explicar que unos países sean más competitivos que otros, al igual que los distintos sectores de un país. A destacar están:

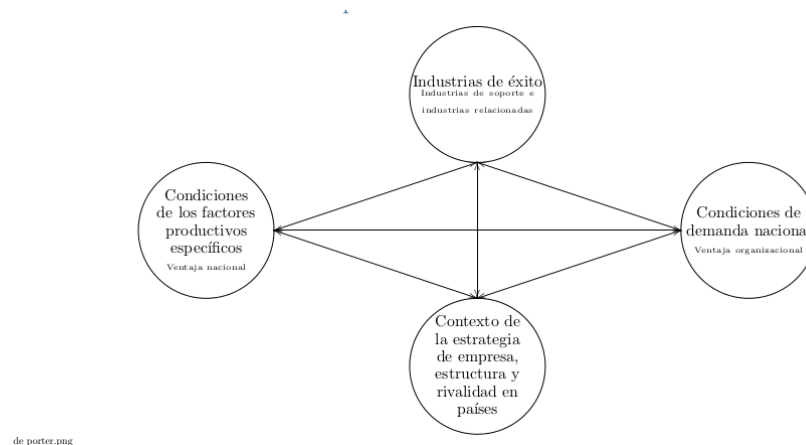


Figura 5.1: Diamante de Porter.

1. Las condiciones de los factores específicos que permiten explicar la base de la ventaja a escala nacional (recursos naturales, clima, infraestructuras, etc.)
2. Las condiciones de la demanda nacional constituyen la base de las características de las ventajas de una organización.
3. Una empresa de éxito puede generar ventajas competitivas para empresas de soporte o relacionadas.
4. El contexto de las características de la estrategia de la empresa, estructura y la rivalidad.

5.4. Análisis del Entorno Específico

El **entorno específico** es el ambiente más próximo a la empresa y ejerce influencia directa sobre la misma. Dill (1958) lo denomina *entorno operativo* por estar compuesto por las fuerzas más específicas e importantes de los procesos de transformación y toma de decisiones de la organización. Los factores del entorno son «potencialmente relevantes para el establecimiento y logro de los objetivos».

- Componentes del entorno específico:

1. **Proveedores de inputs:** proveedores de los recursos necesarios para el desarrollo de actividades.
2. **Clientes o usuarios:** Consumidores de los productos.

3. **Competidores:** Organizaciones con las que se disputan los recursos y los clientes.
4. **Entidades reguladoras:** Organizaciones que regulan o fiscalizan las empresas (sindicatos, organizaciones políticas, etc.).

El entorno específico puede ser analizado mediante el análisis de fuerzas competitivas que operan en un determinado sector y que componen el entorno competitivo. Porter propone un modelo de estudio conocido como de **rivalidad ampliada o de las cinco fuerzas**, que determina la rentabilidad de la empresa en un sector industrial:

1. Productos sustitutos.
2. Poder de negociación de los clientes.
3. Poder de negociación de los proveedores.
4. Los *competidores actuales* son el conjunto de empresas que desarrollan una misma actividad, y venden productos parecidos; que compiten por los clientes. La intensidad de esta competencia genera los siguientes factores estructurales:
 - a) **Número de competidores y equilibrio entre competidores:** A mayor número de competidores e igualdad entre ellos, mayor competencia.
 - b) **Ritmo de crecimiento de la industria:** Cuanto más lenta crece la industria, mayor competencia.
 - c) **Barreras de movilidad:** son las dificultades que dificultan a la empresa moverse entre distintos sectores de la misma industria. Protegen la competencia dentro del segmento, haciendo que la competencia disminuya en el conjunto de la industria.
 - d) **Barreiras de salida:** Factores que dificultan el abandono de una industria por parte de la empresa. Estas dificultades fuerzan a continuar compitiendo para sobrevivir. Hay varios tipos de barreras:
 - 1) Activos especializados.
 - 2) Costes fijos de salida.
 - 3) Barreras emocionales.
 - 4) Interrelaciones estratégicas entre negocios.
 - 5) Presiones sociales/gubernamentales.
 - e) **Estructura de costes de las empresas:** Si existen una gran cantidad de costes, la empresa tratará de reducir sus costes medios, aumentando la intensidad de la competencia.
 - f) **Diferenciación de productos:** Cuanta mayor diferenciación exista, menos competencia habrá, ya que el cliente se fideliza con un producto.
 - g) **Costes de cambio:** Son las barreras que existen e impiden la finalización de la relación actual y el cambio a un proveedor alternativo.
 - h) **Capacidad productiva instalada:** Cuando una empresa aumenta su capacidad productiva, tenderá a ser más competitiva si existe una mayor oferta que demanda, para evitar un exceso de capacidad.
 - i) **Diversidad de competidores:** Las diferencias entre los competidores hace que puedan interferir unos sobre otros, haciendo que la intensidad competitiva aumente.
 - j) **Intereses estratégicos:** Cuanto mayor sea la competencia por el éxito, las empresas estarán dispuestas a realizar acciones que incluso puedan sacrificar sus propios resultados temporalmente para alcanzar el éxito.

5. Los *competidores potenciales* son empresas que pueden estar interesadas en entrar en el sector, pero su entrada depende de las **barreras de entrada** y de la **reacción de los competidores establecidos**, ya que una reacción fuerte puede disuadirlos (represalias) y los recursos de defensa de las empresas ya establecidas.

Las barreras de entrada son aquello que dificulta la entrada en el sector, por medio de la disminución de expectativas de rentabilidad. Las principales barreras son:

- a) **Economías de escala y alcance:** Una economía de escala es aquella donde a mayor producción, menor precio gracias a los descuentos por volumen, etc. La empresa que entre debe hacerlo a gran escala para evitar desventajas en costes.
 - b) **Diferenciación del producto:** El producto de la empresa entrante debe superar la fidelidad existente.
 - c) **Necesidades de capital:** Es necesario invertir grandes recursos financieros.
 - d) **Costes de cambio a los que tiene que hacer cambio el cliente al cambiar de proveedor:** Ante costes elevados, los proveedores de nuevo ingreso tienen que reducir sus precios o mejorar el rendimiento del producto para propiciar un cambio de proveedor.
 - e) **Acceso a los canales de distribución:** Si los canales están dominados, las empresas deben convencerles para que acepten sus productos cediendo y reduciendo sus beneficios.
 - f) **Desventajas en costes diferentes de las economías de escala:** las desventajas tecnológicas, de localización, acceso a materias primas, etc perjudican a los competidores potenciales.
 - g) **Política gubernamental:** El gobierno puede limitar la entrada a determinadas industrias.
6. Los *productos sustitutivos* son los productos que desempeñan la misma función según el cliente. Cuantos más productos sustitutivos haya, menos atractivo será el sector. La importancia de estos productos viene definida por:
- a) El grado de sustitución.
 - b) Los precios relativos.
 - c) La obsolescencia que los productos sustitutivos suponen a los existentes. A mayor obsolescencia suponga a nuestro producto, mayor será la amenaza.
 - d) Costes de cambio por consumir productos alternativos.
7. El *poder negociador de los clientes y los proveedores* determina la capacidad de la empresa para influir en los sectores que le siguen o preceden en el proceso de producción.

Cuanto mayor sea el poder de los clientes y proveedores menor será el atractivo de la industria, ya que estos impondrán sus condiciones para su beneficio.

- Factores que afectan al poder de los proveedores:

- a) Número y concentración de proveedores.
- b) Grado de diferenciación de productos y servicios que ofrecen.
- c) Existencia de sustitutivos a los productos o servicios que ofrecen.
- d) Amenaza de integración vertical hacia delante. (Existen dos tipos: las empresas integran las actividades de los proveedores [integración vertical hacia atrás] o la de los clientes [vertical hacia delante].)

e) Importancia del producto/servicio del proveedor sobre el coste final de nuestro producto.

- Factores que afectan a los clientes:

- a) Número de clientes y su concentración.
- b) Grado de diferenciación.
- c) Existencia de productos/servicios sustitutivos.
- d) Grado de rentabilidad del sector.
- e) Amenaza de integración vertical hacia atrás por parte del cliente.
- f) Importancia de nuestro producto/servicio sobre el coste final.
- g) Información disponible para el cliente.

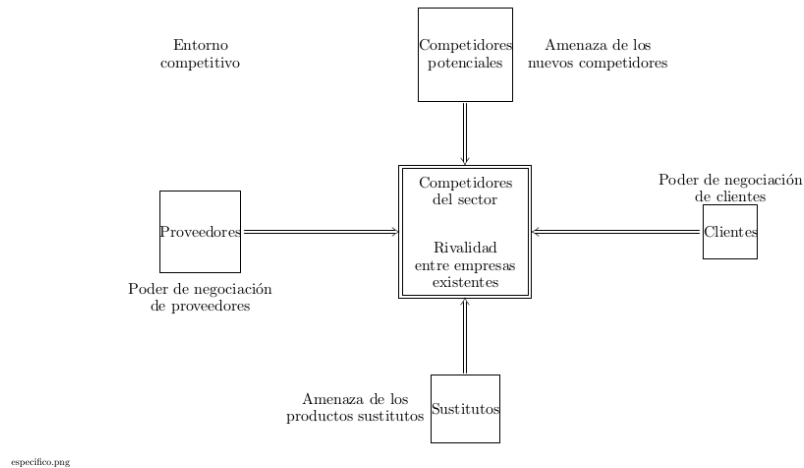


Figura 5.2: Entorno.

Capítulo 6

La Dirección Estratégica

6.1. Concepto y Objetivos de la Dirección Estratégica

La dirección estratégica se encarga de analizar el contexto en el que se mueve para actuar de forma adecuada ante los cambios en el entorno, por medio de una estrategia.

Esta estrategia se formará realizando decisiones a largo plazo para situarse en un futuro en una situación ventajosa; y realizando el llamado **análisis DAFO** (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que responderá a las señales del entorno).

Una vez planteada la estrategia, lo siguiente es implantarla, aunque esto conlleve comprometer recursos y realizar una serie de cambios.

6.2. El Concepto de Estrategia

La **estrategia**, según Porter, es una acción ofensiva o defensiva para establecer una posición competitiva en una industria, para favorecer eficazmente las cinco fuerzas competitivas, y conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión de la empresa.

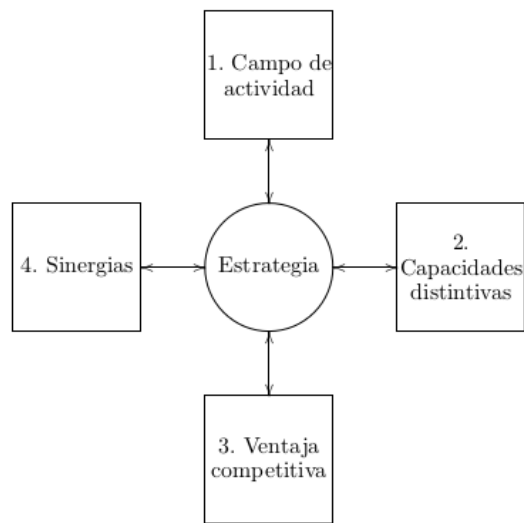
De este concepto, surgen las siguientes:

1. La estrategia es la respuesta de la empresa al entorno competitivo.
2. La estrategia pretende conseguir los objetivos a largo plazo del empresario y sus stakeholders.
3. La estrategia es el resultado de la toma de decisiones y la evaluación de las opciones estratégicas.
4. La estrategia define los cursos de acción y las decisiones a tomar.

6.2.1. Componentes de la Estrategia

1. **Campo de actividad:** conjunto de productos y mercados que forman la actividad económica de la empresa. Todo esto se establece al formular la estrategia (sectores, clientes, en qué mercado introducirse, etc.) El campo de actividad lo forman las **unidades estratégicas de negocio** (conjunto de actividades homogéneas para las cuales se formula una estrategia común, pero diferente de la estrategia de otras actividades) o UEN. Para llevar el negocio a buen puerto lo mejor es subdividir el campo de actividad según las características del negocio, los clientes, las necesidades, etc.

2. **Capacidades distintivas:** conjunto de recursos y capacidades que permiten realizar sus actividades mejor que los competidores, y haciendo que sus productos se diferencien del resto.
3. **Ventaja competitiva:** características de la empresa que la sitúa en una posición competitiva mejor que la de sus competidores, siendo el resultado de la formulación e implantación de la estrategia.
4. **Sinergia:** los recursos y capacidades de la empresa deben funcionar de modo que el todo sea mayor que la suma de sus partes, asegurando mejores resultados.



de la estrategia.png

Figura 6.1: Componentes de la estrategia.

6.2.2. Niveles de la Estrategia

La definición de estrategia en distintos niveles permite especificar la estrategia global y la coherencia entre decisiones y cursos de acción de la empresa. Según el nivel jerárquico, existen varios tipos de estrategias:

1. **Corporativa o de la empresa:** estrategia global de la empresa, formulada de forma que recoja todos los negocios. Situada en el nivel mas alto, afecta y condiciona al resto de niveles. Esta estrategia explotará los *efectos sinérgicos* y a su vez, satisfará a los distintos stakeholders.
2. **De negocio o competitivas:** muy importante para empresas muy diversificadas por que es la que lleva a cabo cada negocio. Detecta oportunidades y amenazas para alcanzar una ventaja competitiva gracias a las capacidades distintivas de la empresa.
3. **Funcionales u operativas:** aquí se establecerá las directrices de uso y aplicación de recursos y habilidades de las unidades funcionales; teniendo en cuenta las capacidades distintivas y las sinergias que se puedan producir. En la toma de decisiones destacan las siguientes gestiones funcionales:
 - a) Dirección comercial o de marketing.
 - b) Dirección de la producción.

- c) Dirección financiera.
- d) Dirección de recursos humanos.

Además, la estrategia corporativa debe buscar el logro de la misión y los objetivos; las estrategias competitivas tienen como objetivo lograr la estrategia corporativa y las estrategias funcionales deben contribuir al logro de las otras estrategias.

6.3. El Proceso de Dirección Estratégica

Para la implantación de una estrategia adecuada, han de completarse tres grandes etapas:

1. **Análisis estratégico:** o fase de diagnóstico. Aquí se analiza la situación externa e interna de la empresa y los objetivos. Como resultado se determinarán las oportunidades y amenazas, a través del análisis externo; y las fortalezas y debilidades, mediante el interno; para la creación de una estrategia capaz de alcanzar los objetivos.
2. **Formulación estratégica:** la empresa ofrece *opciones estratégicas*, que son analizadas para seleccionar la mejor estrategia.
3. **Implantación de la estrategia:** consiste en la puesta en práctica de la estrategia para el posterior análisis de la consecución de objetivos. Para ello, puede crear un *plan estratégico*, donde se recogen las decisiones tomadas, sus consecuencias, etc; y comprometer recursos para obtener resultados. A veces, la estrategia exigirá cambios en la estructura organizativa y/o sistema técnico, pero manteniéndose un ajuste entre esta y la cultura organizativa.

6.4. Opciones Estratégicas Básicas

Es un curso de acción alternativo en la etapa de formulación y susceptible de ser la estrategia a implantar.

6.4.1. Opciones Estratégicas en el Nivel de la Estrategia Corporativa

Debido a las distintas áreas que recoge la estrategia (actividades, recursos, etc.), las opciones estratégicas se pueden agrupar en dos:

- Estrategia de crecimiento:

Esta estrategia debe responder las preguntas de hacia dónde y cómo crecer.

Según Ansoff, las distintas opciones de hacia dónde crecer una empresa, dependen del grado en el que modifique el campo de actividad actual.

Las **estrategias de expansión** implican crecimiento pero sin mucha variación en el campo de actividad. Dentro de éstas existen varias estrategias:

1. **Estrategia de penetración en el mercado:** no cambia ni la actividad actual ni los mercados atendidos. La empresa intentará incrementar la cuota de mercado sin añadir unidades estratégicas adicionales.
2. **Estrategia de desarrollo de productos:** implica desarrollar nuevas variedades de productos para comercializarlos en los mismos mercados.

3. **Estrategia de desarrollo de mercados:** supone introducirse en nuevos mercados, sin cambiar la cartera de productos. Aquí se incluye la estrategia de internacionalización al poder introducirse en otros países.

La **estrategia de diversificación** supone empezar a una nueva actividad en nuevos mercados, teniendo esta estrategia como objetivo disminuir el riesgo al explotar negocios muy relacionados, teniendo como apoyo la integración vertical.

Formas de crecimiento:

Con el **crecimiento interno** la empresa invierte recursos en generar magnitudes económicas para aumentar su capacidad productiva.

Con el **crecimiento externo** es la compra o fusión con otras empresas, o forma de participación o control sobre otra empresa.

El **crecimiento híbrido** implica acuerdos temporales entre empresas por un objetivo común, sin que las empresas pierdan su autoridad.

- Estrategia de reestructuración

Consiste en reducir o abandonar ciertos negocios o unidades estratégicas. Esto puede ser por la poca rentabilidad de ese negocio.

6.4.2. Opciones Estratégicas en el Nivel de la Estrategia Competitiva o de Negocio

- **Liderazgo en costes:** consiste en crear productos/servicios de similar calidad a los competidores pero más baratos, gracias a la economía de escala, experiencia o materias primas más baratas. Una vez conseguida la ventaja competitiva, se pueden hacer dos cosas; seguir ofreciendo el producto con un precio similar para obtener más rentabilidad o disminuir el precio para aumentar las ventas.
- **Estrategia de diferenciación:** aquí se busca que el producto sea diferente al resto de competidores y percibido por el cliente como único y dispuesto a pagar más por ello, ya sea por su calidad u otras cualidades. Al obtener la ventaja sobre los rivales y aumentar el precio, debe realizar mayores gastos para asegurar la continuidad de la calidad del producto.

6.4.3. Opciones Estratégicas en el Nivel de la Estrategia Funcional

Área funcional	Decisiones estratégicas
Departamento de producción	<ul style="list-style-type: none">-Nivel de integración vertical- Nivel de capacidad productiva-Sistema de gestión de la producción-Localización de la producción
Departamento comercial	<ul style="list-style-type: none">-Definición de producto-Canales de distribución-Política de precios- Promoción y publicidad
Departamento de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none">-Política de promoción interna-Sistemas de incentivos-Criterios de selección de personal-Política de remuneración
Departamento financiero	<ul style="list-style-type: none">-Política de dividendos-Criterios de selección de inversiones-Criterios de selección de fuentes de financiación-Criterios para la gestión del riesgo

643.png

Figura 6.2: Decisiones estratégicas de cada área funcional.

Capítulo 7

La Dirección de la Producción

7.1. Concepto de Producción y de Operaciones: Objetivo y Estrategia

7.1.1. Concepto de Producción y de Operaciones

La **producción** es la creación de bienes y/o servicios para satisfacer necesidades. Se considera actividad productiva aquella que añada valor a lo anterior.

La dirección de operaciones se encarga de la toma de decisiones en el subsistema de producción, la dirección y control del proceso productivo. Así, se convierte en una parte fundamental de cualquier empresa.

El subsistema de producción consta de varios elementos:

1. Los inputs necesarios para fabricar el producto.
2. La tecnología necesaria para transformar los inputs, mediante una serie de procesos (actividad por la que se transforma el input en un producto con un valor añadido para el cliente.)
3. Las salidas (outputs) de la empresa.

La función de producción está presente en empresas industriales como de servicios

7.1.2. Objetivos

El objetivo de la dirección de operaciones es ser eficientes, y esto lo mide la **productividad**.

La productividad es el valor entre los inputs y los factores productivos. Cuantos menos recursos se usen, mayor será la eficiencia:

$$Productividad = \frac{Salidas\ utiles}{Inputs}$$

Este aumento se puede hacer reduciendo los factores productivos y la producción constante; o al revés.

Aunque esto sirva para saber si una empresa lo está haciendo bien o mal, debe atender a otros factores:

- **Coste:** Objetivo fundamental, ya que a menores costes, mayor ventaja competitiva tendrá la empresa, ya sea por aumentar el volumen de ventas o el margen de beneficio.

El coste expresa el valor monetario de los bienes y servicios consumidos por la empresa durante su actividad. Estos gastos se pueden reducir mediante la mejora del aprovechamiento de los recursos o mejorando la tecnología.

- **Calidad:** conjunto de características de un producto, proceso o servicio, capaces de satisfacer las necesidades del usuario.

La calidad se puede definir a través de:

1. La calidad en el diseño: características superiores del producto.
2. La calidad en el proceso: el producto a de tener una calidad concorde con las especificaciones de diseño.

Mejorar la calidad puede suponer un aumento en la productividad al reducir productos defectuosos.

- **Tiempo y Entregas:** el tiempo es la capacidad para satisfacer rápidamente la demanda. Esto depende de la habilidad para desarrollar procedimientos para cumplir los plazos, realizar entregas mas rápidas, etc.

- **Tipos de entregas:**

- **Entregas rápidas:** menor tiempo posible transcurrido desde el pedido hasta la entrega.
- **Entregas en fecha.**

- **Flexibilidad:** capacidad de respuesta ante los cambios del entorno. Respecto a la flexibilidad en el volumen, es la capacidad para adaptar la producción a los cambios en la demanda.

- **Cambios en el entorno:**

- La demanda puede volverse irregular y difícil de prever.
- El suministro puede verse afectado por la escasez de materias primas u otras causas.
- Los productos pueden cambiar a diario, o pueden aparecer nuevos.
- El proceso puede verse afectado por cambios tecnológicos o cambios en las técnicas de gestión.
- El equipamiento y mano de obra pueden variar por las averías, bajas, mantenimientos, etc.

- **Servicio a Clientes:** la estrategia orientada al cliente debe entregar un producto de calidad, en el plazo establecido, con el precio adecuado, satisfacer al cliente, informarle, reducir el riesgo del cliente, facilitar la acción de compra y tener un buen trato con el cliente.

- **Medio Ambiente:** La eco-dirección es el conjunto de actividades y decisiones para reducir el impacto medioambiental, a través de la identificación y análisis de los principales impactos medioambientales, cuantificarlos (eco-indicadores) y ejecutar las medidas oportunas.

Aunque no sea un objetivo primordial, para algunos clientes es más importante que la propia calidad, además; tecnologías menos impactantes pueden derivar en ahorro en costes.

7.1.3. Estrategia de Operaciones

Establece cómo la dirección de operaciones contribuye a alcanzar la ventaja competitiva. Para ello, los directivos deben ofrecer bienes y servicios mejores, más baratos y con una mejor respuesta.

Para alcanzar esa ventaja competitiva, se sigue una estrategia de diferenciación, ya sea siguiendo una estrategia de liderazgo en costes, reduciendo costes, gestionando su capacidad productiva, etc.

También debe haber una estrategia de capacidad de respuesta, que sea flexible, fiable y rápida para adaptarse a los cambios del entorno, creando a su vez una ventaja competitiva al responder mejor y más rápido que sus competidores.

7.2. Decisiones Estratégicas de Operaciones

7.2.1. Diseño del Producto y Servicio

Las empresas deben tomar decisiones sobre la creación de nuevos productos y la introducción en nuevos mercados; donde lo difícil es lanzarlo rápido, que cumpla con las necesidades de los consumidores y que sea un producto óptimo.

La empresa lanza nuevos productos por:

1. Al tener productos con éxito en la fase de madurez, se intenta convencer a los clientes de probar el nuevo producto en base a la experiencia positiva con el anterior.
2. Por la velocidad de los avances tecnológicos.
3. Porque la competencia tienen productos de mejor calidad a precios similares.
4. La empresa tiene una capacidad muy sólida en I+D.

Ciclos de Vida de los Productos/Servicios

El ciclo de vida es el tiempo de presencia en el mercado, desde su lanzamiento hasta que está obsoleto y es desechado por la sociedad. Existe cuatro etapas:

1. **Fase de Introducción:** el producto sale al mercado con un diseño no definitivo, a un alto precio y con un nivel de aceptación desconocido. El alto precio se debe a los gastos que debe hacer la empresa para seguir desarrollando el producto y atraer clientes.
2. **Fase de Crecimiento:** las ventas crecen exponencialmente y el diseño se consolida. La empresa deberá hacer cambios para adaptarse al número de ventas y se reducirá el precio por la reducción en costes.
3. **Fase de Madurez:** comienza la saturación del mercado, las ventas se estabilizan, surge una fuerte competencia, la necesidad de innovar el producto para mantener la rentabilidad y cuota de mercado, etc. Ahora la empresa empieza a tener verdaderos beneficios con el producto, y deberá reducir en costes, aumentar la calidad, ampliar las versiones, etc.
4. **Fase de Declive:** El producto pierde atractivo en el mercado, por lo que debe ser eliminado, o reducir la inversión en él, para proseguir con la inversión en productos en fase de introducción.

Etapas en el Desarrollo del Producto

El proceso de desarrollo son los pasos para diseñar y lanzar un producto al mercado, teniendo en cuenta aspectos como las tendencias de la demanda, costes, inputs disponibles, procesos productivos y tecnología disponibles, impacto en el mercado y un nivel de calidad preciso. A partir de esto surgen cinco etapas:

1. **Generación de ideas:** se analizan las oportunidades de mercado existentes, junto con sus necesidades y exigencias.
2. **Evaluación y Selección:** de las ideas surgidas en la primera fase, se elegirán aquellas con mayor probabilidad de éxito y su viabilidad bajo estos puntos de vista:
 - **Viabilidad comercial:** analizar si hay mercado para el producto.
 - **Viabilidad económica:** se realiza un análisis coste-beneficio para determinar el margen de beneficios que podría dejar, estimando el gasto en la producción y el precio al que se vendería.
 - **Viabilidad técnica:** hay que comprobar si se tiene la capacidad técnica para fabricar en serie el producto.
 - **Valoración de las reacciones de la competencia:** hay que valorar la reacción de la competencia ante la posibilidad de una guerra abierta, y valorar si se puede competir o no en ella.
 - **Ajuste a los objetivos de la organización:** los nuevos productos deben ayudar a alcanzar los objetivos establecidos de la empresa.
3. **Desarrollo y diseño del producto y del proceso:** se cambia el diseño general del producto, se identifica a los proveedores, se diseña la maquinaria y los procesos para conseguir la calidad deseada, etc.
4. **Fabricación de prototipos y evaluación:** se realizan simulaciones de los diseños o prototipos, las condiciones del mercado para seleccionar la estrategia de lanzamiento.
5. **Lanzamiento del producto:** fabricación a gran escala, se produce el lanzamiento, la distribución inicial y las operaciones de apoyo al producto.

7.2.2. Diseño del Proceso Productivo

El proceso productivo es el conjunto de actividades necesarias para obtener un producto con la máxima eficiencia, minimizar costes y tiempo. Existen cuatro estrategias según la cantidad y variedad de los productos:

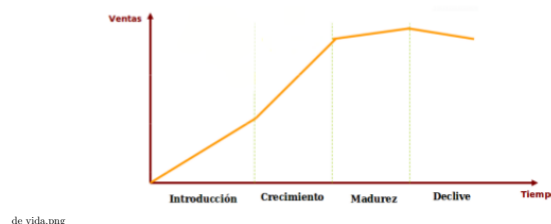


Figura 7.1: Ciclo de vida de un producto/servicio.

1. **Enfoque a proceso:** la producción está orientada a un solo producto y bajo pedido a medida en los talleres, donde los puestos de trabajo se agrupan por funciones, dando un alto grado de flexibilidad de producto. Pero esto puede dar lugar a largas listas de espera.
2. **Enfoque repetitivo:** o por módulos, que son un componentes preparados previamente. Son combinados para obtener varios resultados, pudiendo ser casi a medida para el cliente.
3. **Enfoque a producto:** se fabrican grandes volúmenes de una reducida variedad de productos. Se produce una producción en cadena, mejorando el flujo de materiales y trabajo.
4. **Personalización en masa:** alterna sistemas de producción en masa muy eficientes y personalizados para el cliente.

7.2.3. Planificación de la Capacidad Productiva

La capacidad productiva es el máximo nivel de producción que ofrece una estructura económica. Se expresa por la cantidad de unidades durante un período de tiempo.

Esto indica si se puede satisfacer la demanda y la actividad de las instalaciones.

- Tipos de planificación:

- **A largo plazo:** se realizan decisiones de carácter estructural o inversiones sobre la empresa.
- **A medio plazo:** la empresa adapta la capacidad a través del número de trabajadores, horas de trabajo, etc.
- **A corto plazo:** adaptar la empresa a los cambios en el mercado es mucho más difícil, por lo que se modificarán los programas de trabajo.

- Tipos de capacidad productiva:

- **Capacidad proyectada o diseñada:** tasa de producción ideal para la que se diseñó el sistema.
- **Capacidad efectiva real:** capacidad que puede alcanzar la empresa según sus limitaciones.

Según el nivel en el que se aproveche la capacidad productiva, aparecen:

- **Tasa de utilización:** porcentaje alcanzado de la capacidad proyectada.

$$Utilizacion = \frac{Salidas reales}{cap. proyectada} \cdot 100$$

- **Tasa de eficiencia:** capacidad efectiva alcanzada realmente.

$$Eficiencia = \frac{Salida real}{cap. efectiva} \cdot 100$$

7.2.4. Decisión de Localización

La localización es una de las razones principales porque supone importantes inmovilizaciones financieras a largo plazo, y porque influye en la capacidad competitiva de la empresa; y porque afecta a los costes fijos y variables.

La empresa puede verse obligada a decidir sobre su localización por un mercado en expansión, la introducción de nuevos productos, la contracción de la demanda, agotamiento de las fuentes de abastecimiento, cambios en la estructura de la empresa, etc.

Gracias a la globalización de los mercados, existe una mayor cantidad de factores a la hora de localizar la empresa, siendo parte de los anteriores, y otros nuevos como riesgos políticos, comunicaciones, impuestos, el clima, la zona, etc.

7.2.5. Distribución en Planta o Estrategia de Layout

Con la distribución en planta tratará de ordenar mejor los factores disponibles, para alcanzar los objetivos de la forma más adecuada y eficiente posible.

Con la distribución en planta se trata de mejorar:

1. Mejorar el uso del espacio, equipo y personas.
2. Mejorar el flujo de información, materiales y personas.
3. Mejorar las condiciones de trabajo de los empleados.
4. Mejorar la interacción con el cliente.
5. Mayor flexibilidad.

La distribución en planta depende del producto fabricado y su demanda, por lo aparecen varios tipos de distribuciones en planta:

- **Enfocada al proceso:** indica si se produce un bajo volumen de una alta variedad variedad de productos.
- **Enfocada al producto:** producción continua.
- **En línea:** a medias entre enfoque a proceso y producto. Funciona por módulos y muy indicada a líneas de ensamblaje.

7.3. Decisiones Tácticas de Operaciones

7.3.1. Cadena de Suministro

El objetivo de la dirección de la cadena de suministro es integrar y sincronizar los flujos de materiales, los servicios y la información con los proveedores y con los clientes; racionalizando la base de proveedores, reducir inventarios, disminuir costes, etc.

El diseño de la cadena de suministro, hay que atender cómo se desplazan los productos entre las distintas partes, atendiendo a dos tipos de movimientos:

- **La función de compras:** decide qué materiales se utilizarán, y de que proveedores vendrán. Será necesario decidir si producir o comprar.
- **La función de distribución:** administra los flujos de productos desde fabricantes a clientes, el almacenamiento y el transporte. El valor añadido que se aporta al producto es el tiempo y lugar en el que está disponible.

La gestión de inventarios responde también a las preguntas de cuánto y cuándo realizar pedidos, siendo respondidas con:

- **Técnicas clásicas de gestión de inventarios:** se utiliza cuando la demanda depende de las condiciones del mercado, minimizando los costes totales en la gestión de inventarios.
- **La planificación de las necesidades de materiales (MRP):** se utiliza cuando la demanda depende de la demanda de otros productos más complejos. Se busca reducir los niveles de inventario, costes de almacenamiento y dar un mejor servicio.

Capítulo 8

La Dirección Financiera

8.1. La Dirección Financiera y sus Objetivos

Se encarga de las decisiones de inversión y financiación dentro de la empresa. Aunque existan muchas posibilidades diferentes de inversión, se limitan por la capacidad financiera de la empresa, y la rentabilidad que se pueda obtener de la inversión.

- Objetivos:

1. Optimizar el uso de recursos financieros.
2. Analizar la mejor manera de financiar los proyectos de inversión.
3. Determinar el punto de equilibrio financiero de la empresa.

8.2. El Balance

Estructura económica o activo	Estructura financiera
Empleo dado a los recursos conseguidos por la empresa	Origen de los recursos financieros conseguidos por la empresa
Recoge los elementos que la empresa tiene que adquirir para el desarrollo de su actividad	Los recursos financieros que la empresa capta para poder realizar sus inversiones
Activo no corriente (inmovilizado) y corriente	Los recursos financieros que la empresa capta para poder realizar sus inversiones
Importe de la estructura económica = Importe de la estructura financiera (pues necesitan estar equilibrados)	

Figura 8.1: Balance.

8.3. La Inversión

Es el desembolso destinado a la adquisición de bienes de inmovilizado y la adquisición de mercancías, materiales, etc.

Las inversiones se reflejan en el activo del balance, el cual atiende al tiempo que permanecen los elementos en la empresa:

- **Activo no corriente:** lo forman las *inversiones de estructura* que permanecen más de un ejercicio económico (un año).
- **Activo corriente:** compuesto por *inversiones de funcionamiento* que permanecen durante poco tiempo y se recuperan a través del proceso productivo. Esto se descompone en:
 1. Existente.
 2. Deudores comerciales, cuentas a cobrar e inversiones a corto plazo.
 3. Efectivo y otros activos líquidos.

8.3.1. Los Ciclos de la Inversión de la Empresa

- **Ciclos a largo plazo:** aquí se distinguen aquellos activos no corrientes amortizables y los que no. El tiempo medio que permanecen ambos en la empresa estimará la duración del ciclo a largo plazo.
- **Ciclo a corto plazo:** o periodo medio de maduración, es el tiempo medio que tarda el dinero que ha salido en volver a caja. Las empresas dedicadas a la fabricación y comercialización, su período de maduración se divide en:
 1. Período medio de aprovisionamiento.
 2. Período medio de fabricación (PM_{fa}).
 3. Período medio de venta (PM_v).
 4. Período medio de cobro (PM_c).

Si se obtiene un aplazamiento de pago por parte de proveedores se distingue entre *período medio de maduración económico* (PMM_e) y *período medio de maduración financiero* (PMM_f)

Diferencia entre PMM_e y PMM_f

$$PMM_e = PM_a + PM_{fa} + PM_v + PM_c$$

$$PMM_f = PM_a + PM_{fa} + PM_v + PM_c - PM_p = PMM_e - PM_p$$

8.3.2. Factores a Considerar para Llevar a cabo la Inversión en la Empresa

- **La rentabilidad:** la medida en términos relativos del beneficio que obtiene la empresa. El análisis de las inversiones está basado en el flujo de dinero líquido.

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Inversión}}$$

- **El valor del dinero en el tiempo:**
 1. **La pérdida de poder adquisitivo:** si se inmoviliza un dinero, se espera que en el futuro haya una ganancia, como mínimo, con el mismo poder adquisitivo.
 2. **El coste de oportunidad:** la ausencia de dinero elimina la posibilidad de invertirlo en un proyecto que genere ganancias.

8.3.3. Las Variables de la Inversión desde un Punto de Vista Financiero

- **Desembolso inicial (A_0):** el pago que origina la adquisición de elementos del activo.
- El horizonte temporal de la inversión (n): período de tiempo desde que se hace efectivo el desembolso inicial hasta que se producen los últimos cobros y/o pagos de la inversión.
- **El flujo neto de caja o cash-flow de tesorería (Q_j):** representa los cobros (C_j) y pagos (P_j) de dinero líquido que se producen en cada uno de los períodos del proyecto de inversión:

$$Q_j = C_j - P_j$$

8.3.4. Métodos de Selección de Inversores

- **Métodos estáticos:** se omite la influencia del valor del dinero en el tiempo.
 1. Criterio del flujo neto de caja total.
 2. Criterio del plazo de recuperación o “pay-back” estático.
- **Métodos dinámicos:** exigen que las magnitudes monetarias estén referidas a un mismo momento del tiempo.
 1. Criterio del plazo de recuperación o “pay-back” dinámico.
 2. Criterio del valor actual neto (VAN).
 3. Criterio de la tasa interna de rentabilidad (TIR).

8.4. La Financiación: Estructura Financiera

El activo es el conjunto de bienes y derechos necesarios para llevar a cabo la actividad empresarial. Para ello, la empresa debe disponer de *recursos financieros* para realizar esta inversión, siendo estos las obligaciones y deudas a satisfacer por la empresa (patrimonio neto y pasivo).

La financiación de la empresa es un de los aspectos a tener en cuenta ya que la supervivencia de la empresa depende de ella. Hay que determinar la cantidad óptima de recursos, y hacer que la obtención de financiación se haga en las mejores condiciones.

8.4.1. Estructura Financiera según la Propiedad de los Recursos Financieros

- **Recursos propios:** son los recursos aportados por la propia empresa (capital social) y los obtenidos por la empresa, siendo la fuente de financiación más estable. Se incluyen dentro del patrimonio neto.
- **Recursos ajenos:** son los recursos procedentes del exterior, caracterizados por la obligación de devolverlos en un plazo determinado.

8.4.2. Estructura Financiera según el Tiempo de Vinculación de los Recursos Financieros

- **Recursos permanentes:** son los recursos financieros utilizados por la empresa, tanto los que no se tienen que devolver como los que sí en un plazo superior a un año (pasivo no corriente).
- **Pasivo corriente:** recursos a devolver en un plazo menor o igual a un año (recursos ajenos a corto plazo).

8.4.3. Estructura Financiera según el Origen de los Recursos

- **Financiación interna o autofinanciación:** recursos generados en la propia empresa, como reservas (financiación neta), amortizaciones, deterioros de valor, etc.
- **Financiación externa:** recursos generados por la empresa (capital social, emisión de acciones, recursos ajenos, etc).

- Financiación interna o autofinanciación

- **De mantenimiento o amortización técnica:** es la cuantificación monetaria de la pérdida de valor que puede sufrir el activo no corriente. Su objetivo es mantener la capacidad productiva de la empresa.
- **De enriquecimiento (de reservas):** su objetivo es financiar los proyectos de inversión para aumentar la capacidad productiva. Las reservas se generan del beneficio no distribuido entre socios y otros. Tipos:

1. Reservas legales (se constituyen por ley).
2. Reservas voluntarias (constituidas libremente por la empresa).
3. Reservas espeiales (se establecen por disposiciones legales con carácter obligatorio).

La autofinanciación tiene ventajas para la empresa como una mayor autonomía financiera, no tener que pagar ningún coste por su utilización, y para empresas que no se pueden endeudar será su fuente de financiación. Pero como inconvenientes tiene que son recursos que se generan de forma discontinua y que se invertir mal.

8.5. El Equilibrio Financiero de la Empresa

Una situación de equilibrio es aquella en la que el activo no corriente se financia con recursos permanentes y los del activo corriente se financien con los del pasivo corriente; pero siempre manteniendo un **fondo de maniobra** para evitar desfases temporales entre los pagos, insolvencia técnica, etc.

El fondo de rotación puede calcularse por la diferencia entre activo corriente y pasivo corriente, la diferencia entre recursos permanentes y activo no corriente, y si el activo no corriente está “completamente financiado” por recursos permanentes, el fondo de rotación es el activo corriente que se financia con recursos permanentes.

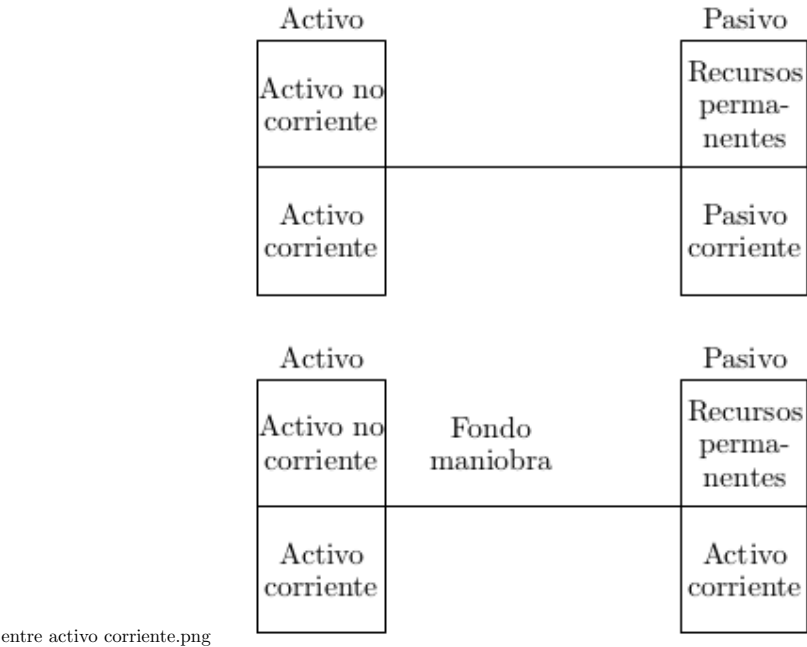


Figura 8.2: Diferencia entre activos

Capítulo 9

La Dirección de Recursos Humanos

9.1. Introducción a la Dirección de Recursos Humanos

La función de recursos humanos ha sido tradicionalmente considerada como una función secundaria, pero, poco a poco está cogiendo más fuerza y equiparandose al resto de funciones

La dirección de recursos humanos es la atracción, selección, retención, desarrollo y utilización de recursos humanos para conseguir los objetivos.

9.2. Las Funciones Principales de la Dirección de Recursos Humanos

9.2.1. Planificación de Recursos Humanos

La planificación se encarga de comprobar que haya personas con las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para lograr los objetivos mediante la revisión de las necesidades de recursos humanos.

El análisis de puestos consisten en la exploración y análisis de las tareas de un puesto de trabajo, habilidades necesarias, etc.

Como pronosticar las necesidades de recursos humanos puede ser difícil, existen métodos para establecer la futura demanda de recursos humanos (técnica Delphi), otras para el análisis y revisión de las necesidades actuales (inventario de capacidades), etc. Para satisfacer las necesidades se puede contratar nuevos empleados, promocionar o despedir a los actuales, etc.

Desarrollo de la carrera profesional

Consiste en alinear los objetivos de los empleados con los de la empresa, ofreciendo a los empleados apoyo en los directivos para conseguir sus objetivos.

En empresas grandes, se pone a disposición un grupo de personas cualificadas para satisfacer las necesidades de recursos humanos, ofreciendo ventajas como el uso eficaz del personal, reducción del absentismo y abandono, mejora de la moral y el clima laboral, mayor flexibilidad, etc.

9.2 Las Funciones Principales de la Dirección de Recursos Humanos

9.2.2. Reclutamiento

Es el conjunto de actividades orientadas a atraer al mayor número de candidatos válidos, pero dependiendo de los siguientes factores:

- **Factores externos:** oferta de mano de obra, suministro de habilidades, legislación, etc.
- **Factores internos:** política de promoción interna, reputación de la empresa, cultura medioambiental, etc.

Para reclutar candidatos se puede hacer mediante publicidad, programas-contratos con universidades, eventos, etc.

9.2.3. Selección

Consiste en la elección del candidato más idóneo para la empresa de entre los candidatos posibles, mediante pruebas psicotécnicas, de conocimiento, eficiencia, entrevistas, etc.

9.2.4. Compensación

La compensación es la retribución o compensación hacia el empleado por realizar las labores asignadas. Su objetivo es mantener la plantilla y motivar a los trabajadores.

La retribución del empleado consta de:

- **Salario base:** salario fijo del empleado.
- **Incentivos salariales:** recompensa por altos niveles de rendimiento.
- **Prestaciones o retribuciones indirectas:** seguros médicos, vacaciones, retribuciones en especie, etc.

A parte de la compensación económica, existen promociones laborales o reasignación de tareas, reconocimiento del superior, etc., como otras vías de compensación.

9.2.5. Evaluación del Personal

Es el análisis de capacidades y potencial de un empleado. Los usos de la evaluación son:

1. **Desarrollo:** indica qué empleados necesitan formación, la eficacia de los programas para ello, etc.
2. **Establecimiento de incentivos.**
3. **Motivación**
4. **Planificación de recursos humanos**
5. **Compensación**
6. **Comunicación**

Para establecer un proceso de evaluación hay que establecer los estándares para cada puesto y sus criterios de evaluación, junto con las expectativas del puesto, aspectos sobre la evaluación (cómo, cuando, etc.), la implementación del método, analizar los resultados, y tomar las acciones correspondientes.

9.2.6. Desarrollo de Recursos Humanos

Son los procesos necesarios para mejorar las habilidades, capacidades, etc. de los trabajadores. Las principales actividades de mejora son:

- **Orientación:** al trabajador se le ofrece información sobre la propia empresa, el puesto que ocupa, centro de trabajo, departamento, unidad, etc.
- **Socialización:** Facilita la adaptación del trabajador a las nuevas circunstancias ante un cambio en su entorno.
- **Formación:** métodos para proporcionar los conocimientos y habilidades necesarias para realizar de la mejor manera posible su tarea, ya sea mejorando la capacitación en el puesto, cursos, simulaciones, etc.

9.2.7. Relaciones Laborales

Reúne las relaciones entre trabajadores y empresa, procesos de negociación colectiva, formas de participación, etc para poder establecer normas para reducir conflictos.

Los procesos de negociación colectiva se concretan con los convenios colectivos, siendo estos un acuerdo entre los representantes de los trabajadores y los empresarios, sobre condiciones laborales, remuneración, etc.

9.2.8. Seguridad e Higiene en el Trabajo

Son las medidas y procesos orientados a prevenir riesgos y accidentes laborales. La seguridad laboral son las medidas preventivas empleadas para prevenir los accidentes.

La higiene son las normas, procedimientos y condiciones que protegen la integridad física y mental del trabajador, para evitar las *enfermedades profesionales*. Esto se puede evitar mediante el conjunto de normas de seguridad e higiene puestas por la empresa y las que están reguladas por ley.

Capítulo 10

La Dirección de Marketing

10.1. Marketing: Concepto y Evolución

El marketing es el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para satisfacer los objetivos.

- **Proceso de planificación:** el proceso de marketing tiene que ajustarse al plan estratégico, por lo que hay que requiere el análisis, ejecución y control de las tareas a desarrollar.
- **Las funciones principales del marketing:** Diseño del producto, fijación del precio, promocionarlo y diseñar el proceso de distribución
- **Ideas, bienes y servicios:** la oferta puede ser tanto de un producto como de un servicio.
- **Intercambio:** El marketing busca crear una relación estable y duradera entre vendedor y cliente, haciendo que la lealtad de éste, asegure los bienes futuros (marketing de relaciones).
- **Satisfacción de objetivos individuales y de las organizaciones:** el marketing busca ofrecer productos para satisfacer las necesidades existentes en el cliente, para poder obtener beneficios.

- Etapas en la evolución del concepto de marketing:

- **Orientación a la producción:** La empresa se centra en producir todo lo posible y la función de marketing en distribuirlo ya que todo se vende.
- **Orientación al producto:** Al existir competencia, la empresa se centra en crear un producto de calidad y el marketing sufre el efecto de *miopía del marketing*, centrándose en el producto antes que en el consumidor.
- **Orientación a la venta:** Al existir una competencia, el marketing se centra en vender lo que crea la empresa en vez de satisfacer necesidades del consumidor, haciéndole creer que ese producto es lo que necesita.
- **Enfoque de marketing:** la oferta es muy superior a la demanda, por lo que ahora se trata de producir lo que se demanda. La salud de la empresa lo marca el nivel de satisfacción.

10.2. La Dirección del Marketing en la Empresa

Se encarga de conentar la empresa con el mercado, encargándose de dos cosas:

1. **Ánàlisis del mercado:** se procederà al ànàlisis de la demanda potencial, comportamiento de compra de los consumidores para segmentar o no el mercado.
2. **Diseño de las acciones de marketing:** según la información obtenida, se deberá trabajar sobre el diseño, el precio, distribución y la promoción (4 P's).

10.2.1. La Investigación de Mercados

1. **Descripción del problema:** se plantea la pregunta a la que responderà la investigación de forma clara para su resolución.
2. **Selección del método de investigación más adecuado:** se deben establecer que datos reunirse, dónde, etc. Se recogerán estos datos por experimentos, encuestas, etc.
3. **Diseño de la muestra:** se procederà a realizar el estudio con una muestra razonable para despues estimarlo para el conjunto de la población.
4. **Recogida de datos:** La empresa recopilarà los datos de los sujetos investigados.
5. **Análisis e interpretación de los datos:** se analizan los datos para determinar a qué responden.
6. **Elaboración y presentación del informe:** si es una empresa externa la que realiza la investigación, se presentarán de forma clara y concisa los resultados.

Al haber diferentes formas de conseguir datos, también hay distintas fuentes de información:

1. **Fuentes de datos secundarios:** son datos ya publicados en revistas u otros estudios.
2. **Fuentes de datos primarios:** son aquellos que se obtiene mediante encuestas (normalmente por internet), experimentación con variables conocidas y controlables, observación, dinámica de grupos, etc.

10.2.2. El Comportamiento del Consumidor

Es el conjunto de actividades que lleva a cabo una persona desde que identifica una necesidad hasta que selecciona, compra y usa el producto para satisfacerla. Se distinguen cuatro bloques:

■ El proceso de decisión:

1. Reconocimiento del problema o necesidad.
2. Búsqueda de información: Etapa muy larga en productos de alta implicación (coches) y corta en productos de baja implicación (leche).
3. Evaluación de alternativas a la empresa.
4. Decisión de si comprar o no.
5. Sensaciones post-compra.

■ Factores internos del comportamiento del consumidor:

1. Motivación: el conocimiento de las motivaciones del consumidor es esencial para influir sobre ellas en la publicidad.

2. Percepción: visión del producto por parte del consumidor.
3. Experiencia: no es lo mismo un comprador inexperto que uno que tiene experiencia.
4. Características personales.

■ **Factores externos del comportamiento del consumidor:**

1. Entorno económico, político y legal.
2. Cultura.
3. Grupos sociales de pertenencia (clase social.)
4. Familia.
5. Influencias personales.
6. Situaciones de compra o consumo.

- **Estrategia de marketing de la empresa:** es el cómo comunican los productos, su precio, disposición ante el cliente, etc.

10.2.3. La Segmentación de Mercados

Proceso por el que se divide en subgrupos homogéneos de consumidores para diseñar una estrategia comercial para cada grupo, que satisfaga sus necesidades y alcanzar mejor los objetivos.

Este sistema ofrece ventajas como la posibilidad de que afloran oportunidades laborales, facilita el diseño de la oferta de productos según las necesidades, y contribuye a establecer prioridades.

A su vez, los segmentos deben reunir características como que puedan ser **medibles** (cuántos integran el grupo, poder adquisitivo, etc.), ser accesibles, sustanciales, diferenciables y accionables (que se puedan diseñar acciones de marketing para cada uno de ellos).

- **Criterios de segmentación.**

- **Segmentación geográfica:** se divide el mercado en regiones según las diferencias de consumo.
- **Segmentación demográfica:** la división se hace según la edad, género, nivel de ingresos, etc.
- **Segmentación psicográfica:** se divide a los compradores según su estilo de vida, personalidad, valores, etc.
- **Segmentación por comportamiento:** la división se hace según los hábitos de consumo de los clientes.

- **Estrategias de segmentación.**

- **Estrategia de cobertura total del mercado:** se intenta cubrir todos los segmentos existentes, tras una segmentación previa y con políticas de marketing diferentes.
- **Estrategia de concentración:** si la empresa no tiene recursos como para atender todos los segmentos se centrará en solo unos pocos, reduciendo costes en marketing, pero corriendo el riesgo de que ese segmento pueda desaparecer.

10.3. Decisiones de Producto

El producto es cualquier bien, servicio o idea capaz de motivar y satisfacer a un comprador.

- Dimensiones en la Definición de un Producto:

- **Beneficio básico:** servicio que quiere adquirir el cliente.
- **Producto genérico:** los responsables de marketing convierten el beneficio básico en un producto.
- **Producto esperado:** expectativas mínimas ante el producto.
- **Producto aumentado:** sobrepasa las expectativas.
- **Producto potencial:** son todos los aumentos que se incorporarán al producto para que siga atrayendo clientes.

Es muy importante saber qué hacer en cada dimensión, el precio, qué añadir, cómo hacer que sea el esperado y cuando lo sea como hacer de un producto aumentado pero con cuidado, etc.

- Clasificación de productos o tipología de productos

- **Bienes de consumo no duradero o destructivo:** bienes tangibles alimenticios o desaparecen con pocos usos.
- **Bienes de consumo duraderos:** bienes tangibles con muchos usos.
- **Servicios:** bienes intangibles, producidos y consumidos a la vez, con calidad variable y perecederos

- Definición del surtido de producto de una empresa

Para definir el surtido de productos hay que tener en cuenta los siguientes conceptos:

- **Longitud:** número de productos del mismo tipo.
- **Amplitud:** cantidad de líneas de productos de la empresa.
- **Profundidad:** número de modelos, tamaños y variantes dentro de la línea del producto.

- Modelo de ciclo de vida de un producto

Antes de tomar decisiones sobre el producto hay que conocer la etapa del ciclo de vida del producto en la que se encuentra, ya que dependiendo de en qué etapa esté, las consecuencias pueden variar muchísimo:

1. **Introducción:** empieza la distribución del producto tras un gran esfuerzo económico para llevar el producto al público. Los niveles de venta son muy pocos.
2. **Crecimiento:** El producto empieza a ser conocido y las ventas empiezan a crecer exponencialmente, generar beneficios y comienza a haber competencia.
3. **Madurez:** las ventas se estabilizan, la competencia se ha establecido en el mercado, y ahora se intenta promocionar la venta del producto.
4. **Declive:** las ventas y beneficio empiezan a caer por la aparición de productos sustitutivos o la obsolescencia de este.

10.4. Decisiones de precio

Cantidad de dinero que un consumidor ha de desembolsar para disfrutar de un bien o servicio que le proporciona una utilidad. El precio es un instrumento de marketing por su efectividad a corto plazo, como instrumento competitivo, por sus repercusiones psicológicas y puede ser la única fuente de información.

Métodos de fijación de precios

■ Métodos basados en los costes:

1. Coste más margen: calcula el coste unitario y le añade un margen para obtener beneficio.
2. Margen en el precio: se tiene en cuenta los costes pero el porcentaje se aplica sobre el precio de venta.
3. Precio objetivo: el precio se obtiene añadiendo al coste unitario el beneficio que se quiere obtener.

■ Métodos basados en la competencia:

1. Limitación o propuesta sellada: cuanto más bajo es el precio, mas posibilidades hay de ser contratados pero menos beneficio se obtiene.
2. Precios similares a los competidores.

Estrategias de fijación de precios

■ Productos nuevos:

1. Estrategia de penetración: se pone un precio bajo desde el principio para alcanzar una alta cuota de mercado.
2. Estrategia de desnatado: Lo contrario (productos de novedad).

■ Precios para líneas de productos:

1. Líder de perdidas: productos a muy bajo precio para atraer consumidores y obligarles a comprar productos más caros (precio de productos cautivos).
2. Precio en dos partes: El precio se divide en dos, uno por el uso del servicio y otro el consumo.
3. Precio único: todos los productos al mismo precio.
4. Precio por paquete: se ofrece un conjunto de productos a un precio inferior al que sería si se compran por separado.

■ Discriminación de precios: la empresa vende el mismo producto a distintos precios según el segmento de mercado en el que se encuentre.

1. Segmento de consumidores: La empresa adapta los precios a las distintas capacidades adquisitivas.
2. Criterios geográficos: el precio cambia según la región o país.
3. En función del tiempo.

■ Precios psicológicos: los precios se ponen según la percepción del cliente:

1. Precios de prestigio: el precio se pone por el criterio de asociar precio igual a calidad, pudiendo tener precios con un alto precio con una calidad comparable a la de cualquier otro.
2. Precio par o impar: el precio impar se usa para hacer parecer el precio inferior (9.99, etc.) y los pares para reducir las monedas fraccionarias.
3. Precio acostumbrado: algunos precios se asocian a monedas fraccionarias, por lo que cambiar el precio es muy difícil.

10.5. Decisiones de distribución

La función de distribución se encarga de poner al alcance del consumidor el producto en el momento, lugar y cantidad que necesita. Las distintas etapas por las que pasa el producto desde el fabricante al consumidor se denominan canal de distribución, y las que personas que se sitúan entre productor y consumidor se denomina intermediarios.

Funciones de los intermediarios

Sus funciones son reducir el número de transacciones, adecuar la oferta a la demanda, crear surtido, almacenar, transportar y entregar los productos; financiar el proces y asumir riesgos.

Por parte de la dirección de marketing debe decidir qué tipo de canal quiere, si ultra-corto o directo vendiendo sus productos directamente; canal corto, con un solo intermediario; o canal largo, donde existen 2 intermediarios.

También determinar el número y tipo de minoristas, eligiendo una distribución exclusiva, donde se limitan al máximo el número de minoristas concediéndoles exclusividad de venta; distribución selectiva, donde en una zona hay más de un único distribuidor, o distribución intensiva, donde se recurre al máximo de número posible de distribuidores.

10.6. Decisiones de Comunicación

- **Publicidad:** la empresa transmite a través de un medio de comunicación información sobre su producto, con el fin de informar, persuadir para comprar el producto y recordar su existencia; ya sea con propia publicidad o la de una agencia de publicidad.
- **Promoción de ventas:** descuentos, regals de compra, degustaciones, sorteos, etc.
- **Relaciones públicas:** se trata de mantener una relación de confianza con la administración, trabajadores, etc., a través de patrocinios, memorias anuales, etc.
- **Marketing directo:** comunicación directa entre fabricante y consumidor.
- **Venta personal:** La comunicación entre el vendedor y el cliente es interpersonal, exponiendo comprador y vendedor sus argumentos.
- **Comunicación integrada de marketing (CIM):** la herramientas presentadas se pueden combinar entre sí.