

**Resumen Completo**  
**Economía y Administración**  
**de Empresas**

*@salmorejo33*

## Índice

|   |               |
|---|---------------|
| <b>TEMA 1: LA CIENCIA ECONÓMICA DE LA EMPRESA .....</b>                       | <b>5</b>      |
| <b>1 – LA ECONOMÍA DE LA EMPRESA .....</b>                                    | <b>5</b>      |
| 1.1 – CIENCIA VS ECONOMÍA DE LA EMPRESA .....                                 | 5             |
| 1.2 – PRINCIPIOS DEL EQUILIBRIO ECONÓMICO .....                               | 5             |
| 1.3 - DEFINICIÓN .....  | 5             |
| 1.4 – MÉTODOS.....  | 6             |
| <b>2 – LA EMPRESA. INTRODUCCIÓN Y ANÁLISIS CONCEPTUAL.....</b>                | <b>7</b>      |
| 2.1 – CONCEPTO DE EMPRESA .....   | 7             |
| <b>3 – FUNCIONES DE LA EMPRESA EN LA ECONOMÍA DE MERCADO .....</b>            | <b>8</b>      |
| <b>4 – LOS ELEMENTOS DE LA EMPRESA .....</b>                                  | <b>8</b>      |
| 4.1.- LOS FACTORES PASIVOS .....  | 9             |
| 4.2.- LOS FACTORES ACTIVOS .....  | 9             |
| 4.3.- LOS ELEMENTOS INMATERIALES.....   | 9             |
| <b>5 – TIPOS DE EMPRESAS .....</b>  | <b>9</b>      |
| 5.1.- LA EMPRESA INDIVIDUAL.....  | 10            |
| 5.2.- LA EMPRESA PRIVADA EN FORMA DE SOCIEDAD.....                            | 10            |
| 5.3.- LAS SOCIEDADES DE ECONOMÍA SOCIAL .....                                 | 12            |
| 5.4.- LA EMPRESA PÚBLICA.....   | 12            |
| <b>6 – EL EMPRESARIO.....</b>   | <b>13</b>     |
| 6.1.- EMPRESA Y EMPRESARIO. SU FUNCIÓN ECONÓMICA. ....                        | 13            |
| 6.2.- EL EMPRESARIO EN LA ECONOMÍA MODERNA .....                              | 13            |
| 6.3.- SEPARACIÓN ENTRE PROPIEDAD Y CONTROL. GRUPOS DE PROPIEDAD.....          | 14            |
| <b>7 – ANÁLISIS DEL TRABAJO DIRECTIVO Y CUALIDADES DEL ADMINISTRADOR.....</b> | <b>14</b>     |
| <br><b>TEMA 2: PRINCIPALES TEORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN .....</b>             | <br><b>15</b> |
| <b>1 – CONCEPTOS DE ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN .....</b>                   | <b>15</b>     |
| <b>2 – ESTRUCTURACIÓN DE LAS PRINCIPALES TEORÍAS ADMINISTRATIVAS .....</b>    | <b>15</b>     |
| <b>3 - ESCUELA CLÁSICA.....</b>   | <b>16</b>     |
| 3.1.- LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DE TAYLOR .....                            | 16            |
| 3.2.- LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DE FAYOL .....                              | 16            |
| <b>4 – LAS ESCUELAS DE RELACIONES HUMANAS Y DEL COMPORTAMIENTO .....</b>      | <b>17</b>     |
| 4.1.- LA ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS .....                                  | 17            |
| 4.2.- LA ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO .....                                     | 18            |
| <b>5 – MODELO BUROCRÁTICO.....</b>  | <b>18</b>     |
| <b>6 – LOS ENFOQUES DECISIONAL, SOCIOTÉCNICO Y CONTINGENTE .....</b>          | <b>19</b>     |
| 6.1.- EL ENFOQUE DECISIONAL .....   | 19            |
| 6.2.- EL ENFOQUE SOCIOTÉCNICO .....   | 19            |
| 6.3.- EL ENFOQUE CONTINGENTE O SITUACIONAL.....                               | 20            |
| <b>7 – LA ESCUELA NEOCLÁSICA.....</b>   | <b>20</b>     |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>8 – LA ESCUELA MODERNA.....</b>                                    | <b>20</b> |
| <br><b>TEMA 3: EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN.....</b>                      | <b>21</b> |
| 1 – INTRODUCCIÓN .....  | 21        |
| 2 – CONCEPTO Y ELEMENTOS DEL SUBSISTEMA DE PRODUCCIÓN.....            | 21        |
| 3 – OBJETIVOS DEL SUBSISTEMA DE PRODUCCIÓN. LA PRODUCTIVIDAD.....     | 22        |
| 4 – TIPOS BÁSICOS DE PROCESOS DE PRODUCCIÓN .....                     | 23        |
| 5 – RELACIONES DEL S. PRODUCTIVO CON OTRAS ÁREAS DE LA EMPRESA .....  | 24        |
| <br><b>TEMA 4: EL COSTE Y LA DIMENSIÓN EMPRESARIAL .....</b>          | <b>24</b> |
| 1 – CONCEPTO Y ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES DE COSTE .....               | 24        |
| 1.1.- CONCEPTOS PREVIOS SOBRE PRODUCTIVIDAD.....                      | 24        |
| 2 – CLASIFICACIÓN DE LOS COSTES DE LA EMPRESA .....                   | 26        |
| 2.1.- COSTES DIRECTOS E INDIRECTOS .....                              | 26        |
| 2.2.- COSTES FIJOS Y VARIABLES.....                                   | 26        |
| 2.3.- COSTES MEDIOS, DIFERENCIALES Y MARGINALES.....                  | 26        |
| 2.4.- COSTES HISTÓRICOS Y ESTÁNDAR .....                              | 27        |
| 3 – EL TAMAÑO DE LA EMPRESA. DECISIONES DE DIMENSIÓN.....             | 27        |
| 4 – UMBRAL DE RENTABILIDAD.....                                       | 28        |
| <br><b>TEMA 5: OTRAS VARIABLES DEL SUBSISTEMA DE PRODUCCIÓN .....</b> | <b>29</b> |
| 1 – LA GESTIÓN ECONÓMICA DE STOCKS .....                              | 29        |
| 1.1.- CONCEPTO DE STOCK .....   | 29        |
| 1.2.- MÉTODOS CLÁSICOS DE GESTIÓN DE STOCKS.....                      | 30        |
| 1.3.- LOCALIZACIÓN .....  | 33        |
| 1.4.- DISTRIBUCIÓN EN PLANTA .....                                    | 33        |
| 1.5.- FILOSOFÍA JUST IN TIME (JIT).....                               | 34        |
| <br><b>TEMA 6: SUBSISTEMA DE FINANCIACIÓN-INVERSIÓN .....</b>         | <b>35</b> |
| 1 – OBJETIVOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA .....                         | 35        |
| 1.1.- CONCEPTOS BÁSICOS .....   | 35        |
| 1.2.- RENTABILIDAD EN LA EMPRESA. ....                                | 36        |
| 2 – INVERSIONES.....  | 37        |
| 2.1.- TIPOS DE INVERSIONES .....                                      | 37        |
| 2.2.- VARIABLES FUNDAMENTALES QUE DEFINEN UN PLAN DE INVERSIÓN.....   | 38        |
| 2.3.- MÉTODOS ESTÁTICOS DE SELECCIÓN DE INVERSIONES.....              | 38        |
| 2.4.- MÉTODOS DINÁMICOS DE SELECCIÓN DE INVERSIONES.....              | 39        |
| 3 – FINANCIACIÓN DE LA EMPRESA.....                                   | 39        |
| 3.2.- OTROS RECURSOS AJENOS NO BANCARIOS .....                        | 40        |
| <b>TEMA 7: SUBSISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN.....</b>                    | <b>41</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 – ACTIVIDAD COMERCIAL DE LA EMPRESA .....</b>                       | <b>41</b> |
| 1.1.- MERCADOS Y SEGMENTACIÓN .....                                      | 41        |
| <b>2 – EL CONCEPTO DE PRODUCTO .....</b>                                 | <b>41</b> |
| <b>3 – EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO .....</b>                           | <b>41</b> |
| <b>4 – LA CREACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS .....</b>                         | <b>42</b> |
| <b>5 – LA IDENTIFICACIÓN DEL PRODUCTO.....</b>                           | <b>42</b> |
| <b>6 – EL PRECIO.....</b>  | <b>43</b> |
| <b>7 – LA PROMOCIÓN.....</b>   | <b>43</b> |
| <b>8 – LA DISTRIBUCIÓN.....</b>  | <b>43</b> |
| <br>   |           |
| <b>TEMA 8: ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....</b>              | <b>44</b> |
| <b>1 – NATURALEZA Y ENFOQUES DE CLASIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS .....</b> | <b>44</b> |
| <b>2 – CONCEPTO DE ESTRATEGIA.....</b>                                   | <b>45</b> |
| <b>3 – CONCEPTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....</b>                   | <b>45</b> |
| 3.1.- CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....               | 46        |
| 3.2.- VENTAJAS .....   | 46        |
| 3.3.- LIMITACIONES.....  | 46        |
| 3.4.- PROCESO DE FORMULACIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS .....                | 46        |
| 3.5.- CLASIFICACIÓN DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS .....                     | 47        |
| <b>4 – ANÁLISIS INTERNO DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES.....</b>           | <b>47</b> |
| <b>5 – TIPOS DE ESTRATEGIAS .....</b>                                    | <b>48</b> |
| <br>   |           |
| <b>TEMA 9: DECISIONES EMPRESARIALES.....</b>                             | <b>49</b> |
| <b>1 – CONCEPTO DE DECISIÓN.....</b>                                     | <b>49</b> |
| <b>2 – PROCESO DE DECISIÓN .....</b>                                     | <b>49</b> |
| <b>3 – TIPOS DE DECISIONES .....</b>                                     | <b>50</b> |
| <b>4 – DECISIÓN Y RACIONALIDAD.....</b>                                  | <b>50</b> |
| <b>5 – CRITERIOS DE DECISIÓN .....</b>                                   | <b>51</b> |
| <b>6 – TEORÍA DE JUEGOS.....</b>   | <b>51</b> |
| <br>   |           |
| <b>TEMA 11: EL LIDERAZGO, LA MOTIVACIÓN Y LA COMUNICACIÓN .....</b>      | <b>52</b> |
| <b>1 – INTRODUCCIÓN .....</b>  | <b>52</b> |
| <b>2 – EL LIDERAZGO.....</b>   | <b>52</b> |
| <b>3 – LA MOTIVACIÓN.....</b>  | <b>53</b> |
| <b>4 – LA COMUNICACIÓN.....</b>  | <b>54</b> |

# Tema 1: La ciencia económica de la empresa

## 1 – La economía de la empresa

### 1.1 – Ciencia vs Economía de la empresa

Diferencias entre ciencia y economía de la empresa:

En la ciencia, podemos distinguir:

- **Objeto material:** hechos y fenómenos que la ciencia se propone estudiar.
- **Objeto formal:** perspectiva desde la cual la ciencia estudia su objeto material.

La economía de la empresa, encontramos:

- **Objeto material:** la realidad económico-social que supone la empresa (puede coincidir con la Economía General).
- **Objeto formal:** es lo que diferencia la Economía General de la Economía de la empresa. Dicho esto, distinguimos:
  - **Economía general:** leyes de equilibrio en el sentido macroeconómico.
  - **Economía de la empresa:** leyes de equilibrio con referencia al desarrollo y el comportamiento del ámbito empresarial o sentido microeconómico.

### 1.2 – Principios del equilibrio económico

El equilibrio económico y las leyes en las que se manifiesta responden a principios generales:

- **Principio de productividad.** Eficiencia técnica. Relación inputs (materiales) con outputs (productos)
- **Principio de economicidad.** Eficiencia económica. Relación (“margen de valor”) valor outputs con valor inputs. (No siempre implica dinero).
- **Principio de rentabilidad.** Relación resultado-capital. Se trata de conseguir el máximo beneficio al menor coste. Optimización de los recursos.
- **Principio de equilibrio interno o de la estructura de la organización.** Consiste en el “cómo se va a trabajar”.
- **Principio de innovación de la actividad empresarial.** Evolución de la empresa sabiendo como satisfacer una necesidad.
- **Principio de crecimiento de la unidad económica.** Aspiración de crecimiento.

### 1.3 - Definición

¿Qué es la economía de la empresa?

Es una Ciencia Social, que tiene por objeto el estudio microeconómico de la empresa y, en concreto, el análisis y determinación de las leyes de equilibrio de la misma, así como las interrelaciones existentes entre los diversos elementos que la componen y de estos con el exterior.

La Economía de la Empresa abarca una realidad compleja, que es objeto del campo de estudio de otras ciencias: ingeniería, sociología, psicología, derecho, etc.

Trata de describir y explicar fenómenos empresariales desde una triple consideración:

- En el plano técnico-económico o según su naturaleza físico-productiva.
- En el plano financiero-económico o relativo a la situación económica.
- En el plano psico-sociológico-económico o motivaciones y objetivos del comportamiento humano y de los directivos.

## 1.4 – Métodos

### ¿Qué es un método?

Un método es un procedimiento ordenado que se sigue para establecer lo verdaderamente esencial y significativo de los hechos y fenómenos estudiados y descubrir la verdad de sus causas, relaciones, influencias, etc.

Podemos distinguir distintos tipos de métodos. Partiendo de la realidad observada tenemos:

- **Método descriptivo:** descripción de los hechos, no pretende explicar. Colecciona, ordena, sistematiza.
- **Método genético o histórico:** pretende explicar a través de la evolución histórica.
- **Método analítico:** conocer elementos e interdependencias a través de descomponer el todo en sus partes.
- **Método sintético:** llevar las partes al todo buscando explicación comprensiva y unitaria.
- **Método inductivo:** apoyándose en experimentación, pasa de la observación a formular enunciados generales (hipótesis).
- **Método deductivo:** preparar el control o verificación de hipótesis en base a experiencias.

Por otro lado:

- **Método normativo:** enjuiciar hechos, procesos y desarrollos sobre normas fijadas, estableciendo objetivos y medios para lograrlos.
- **Método Versthen:** el observador participa del campo del objeto (falta de objetividad). Se influencia la percepción de algo sobre los demás.
- **Métodos matemáticos:** métodos cuantitativos (Investigación operativa).

## 2 – La empresa. Introducción y análisis conceptual

Los bienes y servicios que precisamos no se ofrecen espontáneamente por la naturaleza. En la mayoría de los casos, el trabajo individual no es suficiente para cubrir las demandas del mercado.

Podemos distinguir dos células económicas fundamentales:

- **Las unidades económicas de producción (empresas).**
- **Las unidades económicas de consumo (familias).**

La empresa es una realidad económica indiscutible. Desde el punto de vista económico, podemos definir a la empresa como un conjunto de factores productivos coordinados, cuya función es producir.

En una **economía capitalista**, el objetivo consiste en conseguir el máximo beneficio posible. En cambio, en una **economía colectivista** con dirección central, el fin de la empresa consiste en cumplir unos objetivos que se le especificaban en un plan más general.

### 2.1 – Concepto de empresa

La empresa es una realidad socioeconómica. Podemos distinguir:

- Desde la teoría económica, a la empresa se le considera como la **unidad económica de producción**. Base del sistema productivo.
- Desde un enfoque administrativo, se concibe a la empresa como una **organización/ asociación de personas**, estructurada en distintos niveles, donde cada miembro no posee de toda la información de dicha empresa, si no la parte necesaria de ella para alcanzar unos objetivos a través de unas decisiones.

Ofrecer una definición universal y cerrada de la empresa es una labor arriesgada. Podemos numerar una serie de características de la empresa como concepto de **unidad económica**:

- La empresa es una **unidad de producción** o combinación de factores económicos, que a través de un proceso de transformación proporciona unos productos o servicios, según la acción del empresario.
- La empresa es una **organización o “comunidad de intereses”** con relaciones de autoridad o jerarquía (no siempre presentes) enfocada al beneficio empresarial (no siempre económico).
- La empresa es una **unidad financiera** abierta al mercado, donde se invierte un capital para satisfacer una demanda de bienes y servicios.
- La empresa es una **unidad de decisión o dirección** que persigue unos objetivos a través del desarrollo de unas funciones características, usualmente ejecutadas por un CEO.

- La empresa es **un sistema social**, donde se da una cultura empresarial concreta, con un diseño de comunicación propio. Donde se pueden dar relaciones formales (Ej: dentro del ámbito de la empresa) e informales (Ej: un encuentro informal en una cafetería).

En resumen, podemos decir que:

“La empresa es la unidad económica que combina los diferentes factores productivos, ordenados según una determinada estructura organizativa y dirigidos sobre la base de cierta relación de propiedad y control, con el ánimo de alcanzar unos objetivos, entre los que destaca el beneficio empresarial”

### 3 – Funciones de la empresa en la economía de mercado

La capacidad que tiene la empresa de obtener como resultado de su actividad un producto de mayor valor que el de los factores sacrificados en su obtención es lo que da sentido a su existencia.

En el sistema económico capitalista, la creación de valor implica a su vez el desarrollo de otra serie de funciones de vital importancia para el funcionamiento del sistema económico:

- **Función de dirección, coordinación y control productivo:** La empresa reúne un conjunto de factores de producción bien ordenados y los orienta a un fin específico estableciendo relaciones entre los agentes económicos.
- **Función de descuento o anticipo del producto obtenido.** La empresa retribuye a los factores de producción (compra de materias primas, pago de intereses, salarios...) antes de recuperar el capital.
- **Función de asunción de riesgo a la actividad económica.** En base a la posibilidad de que las previsiones técnicas, comerciales y financieras esperadas no se hagan realidad.
- **La empresa desarrolla una importante función social.** Contribuyendo al progreso, desarrollo y mejora del bienestar de la sociedad. La creación de empleo y riqueza, investigación tecnológica y oferta de productos y servicios de calidad son factores decisivos en el incremento de calidad de la vida de las personas.

### 4 – Los elementos de la empresa

La empresa está constituida por un conjunto de factores, ordenados para la realización de una actividad económica. Según el papel de los factores económicos o productivos se pueden clasificar en dos grandes grupos:



#### 4.1.- Los factores pasivos

Son los recursos económicos clásicos y sujetos a las características de la escasez o disposición limitada (materiales y bienes). Pueden subdividirse en el capital financiero y el capital técnico o medios materiales o en duraderos y no duraderos.

#### 4.2.- Los factores activos

Son el capital humano. Podemos distinguir dos grupos:

- Propietarios del capital o socios:
  - Con ánimo de control.
  - Simples inversores financieros.
- Administradores o directivos.
- Trabajadores o empleados.

Los propietarios: establecen las grandes directrices y objetivos de la empresa, asumiendo el riesgo económico. Es la concepción clásica de empresario.

Los administradores: son los que llevan a cabo las funciones administrativas de la empresa. Son los que asumen el riesgo del buen o mal funcionamiento de la empresa, poniendo en juego su prestigio.

Ambos factores, tanto el pasivo como el activo se unen a través de la organización.

#### 4.3.- Los elementos inmateriales

Son las características que confieren a la empresa un valor, capacidad y potencial de acción superior a la suma de los elementos materiales y humanos. Estos pueden ser:

- La imagen pública y las relaciones exteriores de la empresa.
- El “know-how”. Conocimientos técnicos y económicos (capacidades, experiencia...).
- La cultura de la empresa (valores, creencias, símbolos, motivaciones...).

### 5 – Tipos de empresas

Tenemos la siguiente clasificación de empresas:

- **Según la naturaleza de la actividad económica:**
  - Empresas del sector primario.
  - Empresas del sector secundario.
  - Empresas del sector terciario o de servicios.

- **Según la propiedad o titularidad del capital:**
  - Empresas privadas.
  - Empresas públicas.
  - Empresas mixtas (participa el Estado en minoría de capital).
- **Según su tamaño:**
  - Grandes.
  - Medianas y pequeñas (Pymes).
- **Según su ámbito de actuación o implantación geográfica:**
  - Empresas nacionales.
  - Empresas multinacionales o transnacionales.
- **Según el objeto al que se dedique la empresa:**
  - Sociedades civiles: concebidas para proteger al pequeño empresario, empresarios públicos...
  - Sociedades mercantiles: constituidas con arreglo al Código de comercio y sus leyes complementarias.

## 5.1.- La empresa individual

Es aquella empresa cuyo propietario es una sola persona, la cual se encarga de poner la mayoría del capital y asume la responsabilidad de tomar las decisiones de la empresa. Podemos distinguir:

- **La empresa individual artesanal:** el empresario dirige la empresa y realiza gran parte del trabajo.
- **Empresa individual diferenciada:** tiene un mayor número de trabajadores, por lo que existe división del trabajo. El empresario es el que aporta el capital, dirige y organiza la empresa.

## 5.2.- La empresa privada en forma de sociedad

### 5.2.1.- Sociedad colectiva

Es una sociedad personalista en la que sus socios bajo un mismo nombre colectivo y razón social participan de los mismos derechos y obligaciones.

Los socios responden con todos sus bienes de los compromisos de la sociedad.

La denominación social debe contener los nombres de todos los socios o algunos de ellos, o en su lugar la expresión “y Compañía”.

### 5.2.2.- Sociedad comanditaria

Sociedad en la que uno o varios socios aportan un capital a un fondo común, para estar al día de las operaciones sociales, dirigidas exclusivamente por otros socios en nombre colectivo. Podemos distinguir dos tipos de socios:

- **Socios colectivos:** son los que tienen el derecho y la responsabilidad de la dirección y gestión de la sociedad.
- **Socios comanditarios:** su función se limita a aportar capital y participar en las ganancias sin intervenir en la gestión.

El límite de socios debe ser de 2 (uno colectivo y uno comanditario).

### 5.2.3.- Sociedad de responsabilidad limitada

Es una sociedad donde se limita la responsabilidad de los socios según las cantidades aportadas.

El capital se divide en participaciones (que no son acciones), cada participación ofrece los mismos derechos y obligaciones a su poseedor.

Sus órganos de gobierno son:

- **La Junta General de Socios:** donde cada partición da derecho a un voto (un mismo socio puede tener varias).
- **Los Administradores:** representan a la sociedad en todo lo relativo a su negocio.

Es necesario agregar la expresión “Sociedad de Responsabilidad Limitada (SL)” en el nombre de la empresa.

### 5.2.4.- Sociedad anónima

El número de socios es elevado. Es una sociedad de carácter capitalista, donde la importancia se la da a que el capital sea aportado.

El capital se divide en acciones. Cada acción otorga a su titular la condición de socio. Existen dos tipos de acciones:

- **Nominativas.** Aparece el nombre del titular.
- **Al portador.** No figura el nombre del titular.

La responsabilidad del socio se limita al importe de su aportación. Es necesario agregar la expresión “Sociedad Anónima (SA)” en el nombre de la empresa.

Los órganos sociales en los que se dividen son:

- **Junta General de Accionistas.**

- **Administradores y Consejo de Administración.**
- **Audidores de cuentas.**

### 5.3.- Las sociedades de economía social

#### 5.3.1.- Sociedades laborales

La responsabilidad se limita a las aportaciones de capital de sus socios.

Su capital se divide en acciones nominativas. Un mínimo del 51% del capital debe estar en manos de los trabajadores, no pudiendo ningún socio poseer más del 25% del mismo.

Existen dos tipos de socios:

- **Trabajadores:** aportan capital y prestan sus servicios a la empresa.
- **No trabajadores:** solo aportan capital.

Sus órganos sociales son los mismos de las S.A o S.L

#### 5.3.2.- Sociedades cooperativas

Comunidad de personas que se asocian libremente para realizar una actividad económica que beneficie al conjunto de los asociados. (Requieren de un mínimo de 3 socios)

Sus principales principios son:

- Adhesión libre o de puerta abierta (libertad de entrar y salir siempre que se desee).
- Principio de igualdad.
- Participación en los excedentes en proporción al trabajo prestado o consumo realizado.
- Interés limitado al capital.
- Fomento de la educación y ayuda mutua.
- Fomento de la colaboración con otras cooperativas.

Sus principales órganos son:

- **La Asamblea General.**
- **El Consejo Rector.**
- **Los Interventores de Cuentas.**

### 5.4.- La empresa pública

Es aquella en la que la propiedad del capital pertenece total o parcialmente al Estado o a los poderes públicos.

Algunas de sus características son:

- Son propiedad de las Administraciones Públicas, las cuales pueden nombrar a la dirección de la empresa.
- Son creadas para un conjunto de propósitos públicos.
- Se ocupan de actividades mercantiles, comercializan bienes y servicios con la finalidad de cubrir los costes.

## 6 – El empresario

### 6.1.- Empresa y empresario. Su función económica.

El concepto de empresario ha ido evolucionando con los años. La empresa y el empresario son dos conceptos independientes, pero que no pueden existir el uno sin el otro.

El empresario puede definirse como aquella persona (o grupo de personas), cuya dirección y responsabilidad lleva a cabo el proceso productivo de la empresa.

Históricamente se ha confundido la figura del empresario con la del capitalista. Una visión evolutiva de los distintos enfoques teóricos de la figura del empresario puede ser la siguiente:

- El empresario como capitalista: propietario de los medios de producción. (1776).
- El empresario como hombre de negocios que hace negocios comprando y vendiendo. (1830).
- El empresario como el cuarto factor de la producción (el factor organización): aporta conocimiento y su función es la dirección. (1890).
- El empresario como figura que asume el riesgo de la actividad económica. (1921).
- El empresario como innovador o agente principal del desarrollo económico capitalista. (1911 y 1942).
- El empresario como hombre administrativo tomador de decisiones. (1947).
- El empresario como tecnoestructura: concepto del empresario como función directiva. (1967).
- El empresario como líder: concepto de visionario, motivador y cohesionador del grupo humano. (1965-1983).

### 6.2.- El empresario en la economía moderna

Como resumen de los enfoques analizados, podemos concluir con que el empresario desarrolla una función característica en el sistema económico-capitalista actual, que puede explicarse por los aspectos siguientes:

- El empresario representa una función directiva.

- Ejerce el liderazgo en el sistema económico y de innovación.
- En la intermediación económica que efectúa asume el riesgo.

### 6.3.- Separación entre propiedad y control. Grupos de propiedad.

Existen varios factores, que han sido los encargados de separar la propiedad y el control de la empresa:

- El aumento del tamaño de las empresas.
- La mayor complejidad de su actividad económico-empresarial y de su proceso administrativo.
- El dinamismo del entorno donde los cambios se suceden más rápidamente y donde se le da una mayor importancia a la dimensión estratégica.

En definitiva, debido a la mayor complejidad de las empresas.

## 7 – Análisis del trabajo directivo y cualidades del administrador

Los roles que los directivos pueden tomar, según Mintzberg, son:

- Roles interpersonales: los contactos con otras personas. Sus variantes son:
  - Representante.
  - Líder.
  - Enlace.
- Roles informativos: reúne y transmite todo tipo de información. Posibilidades:
  - Monitor.
  - Diseminador.
  - Portavoz.
- Roles decisionales: debe efectuar decisiones e implantar solución a los problemas. Las opciones principales a este tipo de roles son:
  - Emprendedor.
  - Manejador de problemas.
  - Asignador de recursos.
  - Negociador.

## Tema 2: Principales teorías de la administración

### 1 – Conceptos de organización y administración

Para ambos conceptos, no hay un consenso claro de su relación y significados dentro de la empresa. Pero podemos distinguir varias acepciones por concepto que pueden considerarse válidas.

#### Concepto de organización:

- Al referirnos a la empresa como organización, nos referimos al grupo organizado de personas que comparten el alcanzar unos determinados objetivos comunes (organización empresarial).
- Si nos estamos refiriendo a la acción y efecto de organizar, esto implicar tener en cuenta las distintas formas en las que se divide el trabajo, los departamentos, que dicho trabajo esté coordinado...
- Y si nos referimos a la organización desde un punto de vista teórico, estamos haciendo alusión a las distintas líneas de pensamiento que integran la ciencia de la administración.

#### Concepto de administración:

- Nos podemos referir al concepto “Administration” aplicados a la función pública: conjunto de actos orientados sobre una unidad económica con la finalidad de conservarlos o explotarlo según su naturaleza y objetivos.
- O al concepto más dirigido a una “empresa de negocios” (“Business administration”), que se centra en el proceso de actuación y gestión de los medios y actividades de la unidad económica.

El término administración, engloba a otros dos conceptos:

- **El concepto de dirección:** es el nivel directivo o estratégico. La función administrativa encargada de poner en marcha todas las demás en estricta sintonía, cumpliendo los principios de la empresa.
- **El concepto de gestión:** es el segundo nivel de actuación, por el cual se instrumentalizan y ejecutan las actividades previstas en el nivel anterior.

### 2 – Estructuración de las principales teorías administrativas

Utilizamos el término “teorías de la administración” para referirnos a las aportaciones acontecidas en el campo administrativo y organizativo a lo largo de los años.

La clasificación que vamos a utilizar es la debida a Scott. Distinguimos:

- **Sistemas racionales cerrados:**
  - Escuela clásica
  - Modelo burocrático.

- Enfoque decisional.
- **Sistemas sociales cerrados:**
  - Escuela de relaciones humanas.
  - Escuela del comportamiento.
- **Sistemas racionales abiertos:**
  - Enfoque socio técnico.
  - Enfoque contingente o situacional.
  - Escuela neoclásica.
- **Sistemas sociales abiertos:**
  - Escuela moderna.

### 3 - Escuela Clásica

La escuela clásica surge como respuesta a los problemas generados por la Revolución Industrial, como son el crecimiento acelerado de las empresas y la necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones.

#### 3.1.- La administración científica de Taylor

Postulada por el ingeniero norteamericano F.W Taylor. El taylorismo se basa en dos postulados fundamentales:

- **El principio “one best way”**, según el cual, para toda actividad existiría una forma óptima de actuar, y sólo una basa en la aplicación de leyes científicas.
- **Y el principio del “homo economicus”**, que sostiene que el hombre está motivado exclusivamente por razones económicas.

#### 3.2.- La dirección administrativa de Fayol

El francés H. Fayol, a diferencia de Taylor, puso énfasis en la estructura que la empresa debería tener para ser eficiente.

De igual forma, el objetivo de ambas teorías era el mismo, buscar la eficiencia empresarial.

Basándose en su experiencia directiva, Fayol, propuso una serie de leyes universales para la dirección de empresas, los llamados **principios administrativos de Fayol**:

- División del trabajo.
- Autoridad y responsabilidad.
- Disciplina.
- Unidad de mando.



- Unidad de dirección.
- Subordinación del interés individual a interés general.
- Remuneración del personal.
- Centralización.
- Cadena de mando.
- Orden
- Igualdad.
- Estabilidad del puesto.
- Iniciativa.
- Espíritu corporativo.

También postuló que toda empresa puede dividirse en **6 grupos funcionales**:

- Funciones técnicas.
- Funciones comerciales.
- Funciones financieras.
- Funciones de seguridad.
- Funciones contables.
- Funciones administrativas, las cuales pueden dividirse en:
  - Previsión.
  - Organización.
  - Dirección.
  - Coordinación.
  - Control.

## 4 – Las escuelas de relaciones humanas y del comportamiento

Se cambia del enfoque a la estructura organizativa de la teoría clásica por un mayor énfasis en las personas que trabajan o participan en las organizaciones (enfoque humanístico).

### 4.1.- La escuela de Relaciones Humanas

**Elton Mayo** junto a sus colaboradores, comprobaron en una fábrica, que el nivel de producción de los operarios no era determinado por las condiciones físicas del trabajo, si no por las normas sociales del grupo de trabajadores. Sus principales conclusiones fueron las siguientes:

- El trabajo es fundamentalmente una actividad de grupo más que de individuos aislados.
- Es más importante la necesidad de reconocimiento, seguridad y la conciencia de pertenecer a un grupo que tener las mismas condiciones físicas en que se realizan las tareas (hipótesis clásica).
- Los grupos informales forman una organización paralela a la establecida por la dirección de la empresa.
- Los grupos informales son planificados y estructurados de antemano.

Con lo que concluimos que, **para potenciar el rendimiento y la moral del trabajador, es necesario constituir un grupo de trabajo en el que su nivel de participación sea óptimo.** Los grupos pequeños son los que tienen un clima más favorable.

Las investigaciones de esta escuela eran exclusivamente para mejorar el rendimiento. Aunque el trabajador se encontrara más agusto en su puesto, estas técnicas ayudaban realmente al propietario a tener unos mayores beneficios.

#### 4.2.- La escuela del comportamiento

Esta escuela (también llamada behaviorista) se centra más en el **campo psicológico-social**. Las teorías del comportamiento rechazan las postuladas en la Escuela de las Relaciones Humanas, se centra individualmente en el estudio de la motivación humana.

Maslow y Herzberg, son quiénes presentaron dichas teorías en las cuales, el hombre actúa en base a la satisfacción de una serie de necesidades que le permiten alcanzar ciertos objetivos personales. Al cubrir una de esas necesidades se entra en un ciclo continuo, donde surgen nuevas necesidades durante toda la vida de esa persona.

Se llegó a la conclusión que los administradores de las empresas necesitan conocer las necesidades humanas para poder utilizar la **motivación como un poderoso medio para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones.**

### 5 – Modelo burocrático

Con el fin de encontrar una teoría de la administración sólida y más amplia, que sirviera como orientador para el trabajo del administrador, se basaron en los escritos de Max Weber.

La burocracia es una forma de organización humana **basada en la racionalidad**. Para Weber, la administración burocrática tendría las características siguientes:

- Funcionamiento a partir de normas y reglamentos que fuesen racionales, legales y ya escritos.
- División racional del trabajo con responsabilidades muy diferenciadas.
- Comunicación formal e impersonal en las relaciones.
- Despersonalización de los cargos (poder derivado en el cargo no en la persona que lo ocupa).

- Jerarquía piramidal.
- Rutinas y procedimientos estandarizados.
- Admisión y promoción de los miembros basados en los méritos y la competencia técnica.
- Separación entre la propiedad de los medios de trabajo y las personas que lo utilizan.
- Dedicación exclusiva de sus miembros (profesionalización).
- Uso de un sistema de vigilancia, control y sanciones a los empleados.

Fue un avance, aunque no definitivo, sobre las teorías de la escuela clásica. Sentó las bases del estructuralismo.

## 6 – Los enfoques decisional, sociotécnico y contingente

### 6.1.- El enfoque decisional

Dentro de este enfoque vamos a englobar tanto la Teoría de la Decisión como a la Teoría Matemática de la Administración.

La teoría de la decisión se centra en el estudio de la decisión en sí, tanto a nivel individual como grupal.

La investigación operativa es capaz de construir modelos capaces de simular situaciones reales en la empresa, con el fin de proporcionar soluciones óptimas a los problemas operacionales. Se desarrolla en seis fases:

- Formulación del problema.
- Construcción de un modelo matemático que lo represente.
- Obtención de una solución a partir de un modelo.
- Comprobación del modelo y de la solución.
- Establecimiento de controles sobre la solución.
- Aplicación de la solución.

### 6.2.- El enfoque sociotécnico

La organización, además de ser un sistema abierto en constante interacción con su ambiente, se concibe como un sistema sociotécnico estructurado en dos subsistemas:

- **El subsistema técnico:** la tecnología, el ambiente físico y las operaciones que en él se desarrollan.
- **El subsistema social:** los individuos, sus características físicas, sus relaciones sociales...

Ambos subsistemas influyen mutuamente. Es necesario una optimización conjunta de ambos subsistemas para evitar que la optimización parcial de uno de ellos produzca desajustes en el conjunto de la organización.

En conclusión, es una teoría con un diseño flexible, que no insiste en una única manera de organizar el trabajo.

### 6.3.- El enfoque contingente o situacional

Este enfoque destaca porque no sigue un único y exclusivo modelo organizativo, es decir, no existe una única forma óptima de organizarse para alcanzar los diferentes objetivos de las organizaciones. Es necesario el desarrollo de un modelo para cada organización.

Para Lawrence y J.W. Lorsch, no existe un tipo de organización ideal, si no que son las organizaciones las que se adaptan a las condiciones variables en su entorno.

## 7 – La escuela neoclásica

La escuela neoclásica (también llamada escuela operacional) tiene las características siguientes:

- Énfasis en la práctica de la administración.
- Reafirmación relativa de los postulados clásicos.
- Énfasis en los principios generales de la administración.
- Énfasis en los objetivos y en los resultados.

La escuela neoclásica intenta desarrollar una ciencia práctica para la administración que permita llegar a un cuerpo de conocimiento que son aplicables en cualquier tipo de empresa.

## 8 – La escuela moderna

Se denomina escuela moderna a las **contribuciones más recientes a las teorías de la administración**, basándose en una perspectiva social y de sistema abierto (basándose en los diferentes enfoques y escuelas).

Se tiene un enfoque más humano (**perspectiva antropológica**) de las organizaciones, donde destaca la perspectiva constructivista.

La podemos sintetizar en 5 elementos básicos:

- Las organizaciones como sistemas sociales contingentes.
- Una mayor importancia en la dimensión informal.
- Búsqueda del equilibrio sobre la adaptación del proceso.
- Cualquiera puede ser protagonista dentro de la organización (no solo los directivos).

Esta perspectiva constructivista, junto a la vertiente de la escuela neoclásica componen una muestra más realista de las organizaciones actuales.

## Tema 3: El sistema de producción

### 1 – Introducción

En primer lugar, vamos a definir algunos conceptos básicos:

- **Valores:** cualidades soportadas por las cosas que nos rodean.
- **Valores económicos:** aquellos que pueden ser objeto de intercambio o transacción y que se miden con dinero.
- **Bienes:** son aquellos objetos que soportan valores en general.
- **Bienes económicos:** son aquellos objetos que tienen un valor económico (pueden ser tanto materiales como inmateriales).
- **Servicios:** son actos y procesos que poseen un valor económico.
- **Bienes libres:** son aquellos de los cuales puede disponer cualquier persona sin limitación ninguna.
- **Producir:** transformar bienes y servicios en otros bienes y servicios, con la intención de ganar valor en el proceso productivo.
- **Producir en economía:** crear utilidad, o aumentar la utilidad de los bienes.
- **Concepto de producción:** podemos decir que tiene un doble significado:
  - **Producción en sentido genérico, económico o amplio:** es la actividad económica global que desarrolla un sistema o agente económico por la que se crea un valor susceptible de transacción.
  - **Producción en sentido específico, técnico-económico:** es la etapa concreta de la actividad económica de creación de valor que describe el proceso de transformación del nuevo valor a partir de los inputs, en outputs.

### 2 – Concepto y elementos del subsistema de producción

**El subsistema de producción** es el encargado de todos los planes, decisiones, actividades y controles que permiten el proceso de los factores de entrada (inputs) en productos (output).

**Los factores de producción** pueden definirse como aquellos elementos, sean o no bienes y servicios, que intervienen en el proceso productivo de modo variable o no, cuyas alteraciones ocasiona modificaciones en el resultado de dicho proceso.

Estos factores incluyen bienes y servicios de naturaleza económica y no económica (ej. el aire, el sol, la lluvia...).

Algunos factores son controlables (como la cantidad de materia o energía aplicada a un proceso) y otros no lo son (como el clima, la situación sociolaboral de un sector industrial concreto).

Los factores productivos (los inputs) pueden clasificarse en dos grupos:

- **Según su naturaleza:** factor mano de obra, energía, materia prima, maquinaria...
- **Según su variabilidad,** podemos distinguir:
  - **Factores fijos:** son aquellos cuyas cantidades no pueden variarse en un plazo corto de tiempo.
  - **Factores variables:** son los que pueden aplicarse al proceso productivo en distintas cantidades a corto plazo.

### 3 – Objetivos del subsistema de producción. La productividad

Podemos definir algunos términos relacionados con la productividad:

- **La eficacia:** es la que mide las salidas y sus realizaciones, pero no tiene en cuenta los factores empleados para su obtención.
- **La eficiencia:** compara las salidas con las entradas, es decir el producto conseguido con respecto a los medios necesarios para conseguirlo.

Mirando la eficiencia desde un punto de vista técnico tenemos que:

$$EFICIENCIA\ TÉCNICA = \frac{SALIDA\ ÚTIL}{ENTRADAS} \leq 1$$

Si el resultado es 1, significa que no existe desperdicio ninguno, por lo que mientras más alejado de 1 (menor que 1), más nivel de despilfarro de recursos existe.

Y desde un punto de vista económico:

$$EFICIENCIA\ ECONÓMICA = \frac{VALOR\ SALIDA\ ÚTIL}{VALOR\ ENTRADAS} > 1$$

El objetivo tradicional de este sistema es:

$$OBJETIVO = \text{Máximo} \frac{VALOR\ SALIDA}{VALOR\ ENTRADAS}$$

Los principales objetivos (basándonos en Schroeder) de la dirección de producción son los siguientes:

- **Coste:** el coste relevante requiere que los costes que varíen directamente con la decisión se consideren e identifiquen dentro de la decisión misma.

- **Calidad:** el diseño del producto y la forma en la que se elabora, son factores que influyen sobre ese objetivo.
- **Confiabilidad:** se refiere al grado en que se puede confiar en la entrega de un bien o servicio.
- **Flexibilidad:** se refiere a la capacidad que existe en las operaciones para adaptarse a un cambio del diseño del producto o del volumen de producción.

## 4 – Tipos básicos de procesos de producción

Se le llama **proceso productivo** al procedimiento de transformación de uno de los elementos determinados en un producto específico. Dicha transformación se realiza mediante una actividad humana determinada utilizando instrumentos de trabajo (herramientas, maquinaria, instalaciones...).

Podemos clasificar los procesos productivos en dos grupos:

- **Según la extensión temporal del proceso:**
  - **Producción continua:** la producción se produce en un flujo ininterrumpido en el tiempo.
  - **Producción intermitente:** es aquella que no requiere de continuidad a causa de la naturaleza del proceso.
- **Según la gama de productos obtenida:**
  - **Producción simple:** obtención de un único producto.
  - **Producción múltiple:** obtención de varios productos.
    - **Producción múltiple independiente:** suma de procesos de producción simples.
    - **Producción múltiple compuesta o conjunta:** varios procesos interdependientes de los que se obtienen varios productos o subproductos.
    - **Producción múltiple alternativa:** de un mismo proceso productivo se obtienen varios productos, pero no de forma simultánea, si no alterando su fabricación en el tiempo.
- **Según la configuración del proceso productivo:**
  - **Producción por talleres:** el proceso productivo se realiza en distintas unidades técnicas (talleres) especializadas en tareas homogéneas.
  - **Producción en cadena:** los elementos del proceso productivo (las máquinas) se ordenan según una secuencia lógica de operaciones consecutivas.
  - **Producción en posición fija:** el objeto de transformación no se desplaza.

- **Según la forma en que se satisface la demanda:**
  - **Producción para el mercado o para almacén:** se produce en función de las expectativas de ventas.
    - En masa o a granel. (ej. cemento).
    - En series o lotes. (ej. automóviles).
  - **Producción sobre pedido o encargo:** se produce a partir de pedidos firmes de acuerdo con las especificaciones del cliente.

## 5 – Relaciones del s. productivo con otras áreas de la empresa

El proceso productivo, tiene relaciones con otros subsistemas funcionales como pueden ser:

- **La manufactura:** la función básica de un sistema de producción es lograr resultados.
- **El personal:** la contratación y el entrenamiento del personal es necesario para operar en producción.
- **El desarrollo del producto:** es donde interviene el departamento de investigación y desarrollo (i+D).
- **Marketing:** muchas de las ideas para la creación de productos se originan a través de las demandas de mercado.
- **Finanzas:** la revisión de presupuestos para las diversas áreas de operaciones
- **Compras:** el departamento de compras se dedica a adquirir material de fuentes externas.

## Tema 4: El coste y la dimensión empresarial

### 1 – Concepto y análisis de las funciones de coste

#### 1.1.- Conceptos previos sobre productividad

El concepto de productividad más manejado es el de productividad media:

$$PRODUCTIVIDAD\ DEL\ FACTOR\ A = PME = \frac{uf.\ productividad\ (P)}{u.\ f.\ de\ factor\ empleadas\ (Q_a)}$$

Para homogeneizar los factores valorando en unidades monetarias, tanto la producción como los factores empleados. Con lo que obtenemos la **productividad global** o total (PG o PT):



$$PG_0 = \frac{\sum_{j=1}^n p_j P_j}{\sum_{i=1}^n f_i Q_i}$$

$P_j$  = producto del volumen de producción (en unidades físicas) y el producto  $j$  en el período considerado

$p_j$  = precio unitario del producto  $j$  en dicho periodo.

$Q_i$  = cantidad el factor  $i$  utilizada en dicho periodo.

$f_i$  = coste unitario del factor  $i$  en dicho periodo.

Para el estudio de las variaciones (la evolución durante dos períodos), se utiliza el **Índice de Productividad Global (IPG)**:

$$IPG = PG_1 / PG_0$$

Si el IPG:

- $> 1$  aumenta productividad
- $< 1$  disminuye productividad
- $= 1$  se mantiene productividad

La magnitud de la variación se puede medir con la **Tasa de Productividad Global** que se define como:

$$TPG = (PG_1 - PG_0) / PG_0 = IPG - 1$$

La productividad marginal (PMA) es el incremento de producción obtenido en cada unidad de tiempo debido al incremento de una unidad en la cantidad de factor empleado.

$$PMA = \frac{\Delta P}{\Delta Q} = \frac{(P_{n+1} - P_n)}{(Q_{n+1} - Q_n)}$$

La forma de la función de productividad global responde a la ley de los rendimientos marginales o **ley de las proporciones variables** enuncia que:

Si la cantidad empleada de un recurso aumenta en incrementos iguales por unidad de tiempo mientras que las cantidades de los demás recursos se mantienen constantes, el producto total (en cantidad) aumentará, pero los aumentos de producto resultantes serán cada vez más pequeños.

Es importante diferenciar los conceptos siguientes:

- **Gasto:** adquisición por la empresa de bienes y servicios para su actividad productiva, en su expresión monetaria.
- **Coste:** es el gasto consumido en menos de un período.
- **Inversión:** el gasto que se consume en más de un período económico.

El coste no es lo mismo que el equivalente al precio pagado por los factores consumidos. Por lo que debemos diferenciar entre precio de adquisición

## 2 – Clasificación de los costes de la empresa

Controlar los costes de la empresa implica su delimitación y agrupación según el análisis que realicemos.

Podemos realizar las siguientes clasificaciones de costes:

### 2.1.- Costes directos e indirectos

Los **costes directos** son aquellos que pueden ser imputados directamente a la unidad o al conjunto de la producción obtenida. Ej. Un kilo de metal empleado para producir una pieza determinada.

Y los **costes indirectos** son aquellos que no pueden ser imputados directamente a la unidad o al conjunto de la producción obtenida. Ej. El material utilizado por el trabajador de la limpieza de un taller.

### 2.2.- Costes fijos y variables

Los **costes fijos** son aquellos que se mantienen sea cual sea la cantidad producida.

Y los **costes variables** son aquellos que aumentan cuanto mayor sea la cantidad producida.

Los **costes totales** se refieren a la suma de costes fijos más costes variables.

### 2.3.- Costes medios, diferenciales y marginales

Los **costes medios**, son la relación que existe entre el coste de la citada producción (ya sea variable o fijo) y la cantidad producida en un determinado período de tiempo.

Siendo CT el coste total, Q el volumen de producción, CF costes fijos y CV costes variables podemos decir que:

$$CT = f(Q)$$
$$CT(Q) = CF + CV(Q)$$

El **coste diferencial** es la variación sufrida por los costes de producción como efecto de la variación del volumen de producción producida en un tiempo determinado (de  $Q_1$  a  $Q_2$ ). La expresión del coste diferencial total es la siguiente:

$$dC = dc + dS$$

Y el coste diferencial unitario:

$$d_{cu} = \frac{dc}{dQ}$$

Se les llama **costes marginales** al aumento en el coste total que se produce por cada unidad nueva producida. (La curva de los costes marginales corta siempre a los costes medios en sus puntos más bajos).

$$CMA = \frac{dCT}{dQ}$$

## 2.4.- Costes históricos y estándar

Los **costes históricos** son costes efectivos una vez que los costes se han soportado. Representan los costes que “fueron”.

Los **costes estándar** son los costes predeterminados que han sido ya calculados previamente incluso antes de que la producción haya hecho surgir los costes. Representan los costes que “deberían ser”.

## 3 – El tamaño de la empresa. Decisiones de dimensión

No existen medidas absolutas que permitan ordenar o clasificar de forma definitiva las empresas por su tamaño, es algo complejo, por lo que se tienen en cuenta distintos criterios para la medición de la dimensión, como pueden ser:

- Cantidades de los factores de producción elementales.
  - Equipos.
  - Materias primas.
  - Mano de obra
- Valores de los factores de producción elementales:
  - Valores de los equipos.
  - Valor de las materias primas.
  - Valor de la nómina.
  - Valor de la nómina y de los equipos conjuntamente.
- Capital vinculado.
  - Capital total.
  - Capital propio.

- Cantidades producidas:
  - Producción posible por unidad de tiempo.
  - Producción real por unidad de tiempo.
- Valor de la producción:
  - Volumen de ventas por unidad de tiempo.
  - Valor añadido por unidad de tiempo.

## 4 – Umbral de rentabilidad

Es llamado **punto muerto o umbral de rentabilidad** al volumen de operaciones (producción y venta) que cubre los costes de la empresa (fijos más variables) sin dejar ningún margen de beneficios.

Por debajo del mismo se tendrán pérdidas, y a partir de dicho punto se comenzarán a obtener beneficios.

Considerando:

- Q = producción obtenida.
- CF = costos fijos.
- CVME = costes variables unitarios.
- P = precio que se puede obtener por el producto.

El umbral de rentabilidad:

$$p * Q = CF + CVME * Q$$

El **margen de cobertura o contribución (MC)** representa la contribución al beneficio de cada unidad producida y vendida. Mientras no se llegue al punto muerto, sirve para cubrir los CF de la empresa, y una vez sobrepasados, contribuye a la formación de beneficio.

Se expresa con:

$$MC = p - CVME$$

El **grado de apalancamiento operativo (GAO)** se refiere al modo en que un determinado cambio en el volumen de ventas afecta al volumen de beneficios. Se define con la expresión siguiente:

$$GAO = \frac{\frac{\Delta B}{B}}{\frac{\Delta Q}{Q}}$$

El **coeficiente de cobertura (CC)** se define como la relación por cociente entre el margen de cobertura y el precio de venta:

$$CC = \frac{p - CVME}{p}$$

El **punto muerto en unidades monetarias (PM<sub>UM</sub>)** se expresa como:

$$PM_{UM.} = \frac{CF}{CC}$$

## Tema 5: Otras variables del subsistema de producción

### 1 – La gestión económica de stocks

#### 1.1.- Concepto de stock

Para desarrollar su actividad productiva y comercial, las empresas necesitan tener disponible los elementos necesarios.

Estos son un conjunto de artículos acumulados en el almacén a la espera de ser vendidos o utilizados en el proceso productivos. Son llamados indistintamente: stocks, existencias o materiales almacenados.

Distinguimos dos **niveles de problemática** ante esta situación:

- **Nivel fundamental:**
  - La imposibilidad de tener las existencias siempre a tiempo y en las cantidades deseadas.
- **Nivel secundario:**
  - La recuperación de la inversión.
  - Compras al por mayor y economías de escala.
  - Incrementar para reducir incertidumbre.

De lo anterior podemos distinguir dos tipos de objetivos principales:

- **Fin estratégico (remoto):** mejorar la competitividad y la supervivencia.

- **Fin táctico (próximo):** satisfacer las necesidades materiales a partir de elementos y servicios procedentes del exterior, obteniendo el máximo valor por cada unidad monetaria.

Dependiendo del **tipo de stock**, podemos distinguir dos clasificaciones:

- **Según el grado de transformación:**
  - Materias primas.
  - Componentes
  - Productos terminados.
  - Subproductos y/o desechos.
  - Envases y embalajes.
- **Según la función que realizan:**
  - De ciclo.
  - Estacionales.
  - De seguridad.
  - De material recuperable.
  - De material inútil.
  - De tránsito.

Los propósitos principales de los inventarios son los siguientes:

- Reducción del riesgo
- Permitir Producción y Compra bajo condiciones económicas ventajosas.
- Anticipar las variaciones previstas de la oferta y la demanda.
- Facilitar el transporte y distribución del producto.
- Razones de tipo especulativo.

## 1.2.- Métodos clásicos de gestión de stocks

### 1.2.1.- Método ABC

El método ABC se trata de una técnica fundamentalmente gráfica que se basa en el estudio del stock bajo dos aspectos: el número de artículos distintos que lo comprende, y el valor del stock medio de cada uno.

Existen dos reglas fundamentales;

- Disponer de muchos artículos de poco valor para que estén disponibles en cuanto se requieran.
- Utilizar el esfuerzo de control para reducir el inventario de los artículos de mucho valor.

Podemos distinguir dos métodos de fundamentales de reaprovisionamiento:

- **Por período fijo:** determinar un período de tiempo constante por el cual se produce el reaprovisionamiento de forma automática.
- **Por período variable:** se hace constante la cantidad reaprovisionada variando los períodos de reaprovisionamiento. Es necesario comprobar continuamente el nivel de stock.

Ambos sistemas pueden contener o no stock de seguridad. A partir de ambos sistemas, tenemos dos tipos de modelos:

- **Deterministas:** en que la demanda se conoce con certeza.
- **Probabilísticos:** en el que la demanda se conoce sólo en términos de probabilidad.

### 1.2.2.- Método de Wilson

El método de Wilson tiene como objetivo determinar qué cantidad debe solicitar la empresa a sus proveedores en cada pedido, minimizando el coste total de los inventarios.

Para ello, existen unos supuestos previos:

- Todas las variables son conocidas de antemano.
- Un único producto, sujeto a una demanda constante y conocida.
- Los proveedores siempre tarden el mismo número de días en entregar el pedido.
- El coste de realizar cada pedido es constante, no depende de las unidades solicitadas.
- El coste de almacenar es proporcional a las unidades almacenadas (depende del nivel medio de existencias).
- Los pedidos realizados al año son idénticos, del mismo número de unidades.

Los costes que se consideran son los siguientes:

#### **COSTE DE ADQUISICIÓN DEL PRODUCTO ( $C_A$ )**

$$C_A = P * D$$

Siendo:

- P = Precio de adquisición unitario.
- D = Demanda esperada en período de gestión.
- d = Consumo diario.
- T = Período de gestión.
- D = D \* T.

**COSTE DE REAPROVISIONAMIENTO ( $C_R$ )**

$$C_R = E * f = E * \frac{D}{Q}$$

Siendo:

- E = Coste de un pedido.
- D = Demanda esperada.
- Q = Tamaño de cada pedido.
- f = D / Q = Número de pedidos del período.

**COSTE DE ALMACENAMIENTO/ POSESIÓN ( $C_P$ )**

$$C_P = A * \frac{Q}{2}$$

Siendo:

- Q/ 2 = Nivel medio de almacén.
- A = Coste de mantener almacenada una unidad de producto durante un período de gestión.
- a = Coste de almacenamiento de unidad de producto por unidad de tiempo.
- T = Período total de gestión.
- A = a \* T

**COSTE FINANCIERO ( $C_F$ )**

$$C_F = P * \left(\frac{Q}{2}\right) * i$$

Siendo:

- i = Tipo de interés vigente.

Por lo tanto, el **coste total será:**

$$C_T = C_A + C_R + C_P + C_F$$



### CÁLCULO DEL VOLUMEN ÓPTIMO DE PEDIDO QUE MINIMIZA EL $C_T$

Si despejamos el Q Óptimo será:

$$Q_{\text{Óptimo}} = \sqrt{\frac{2 * k * D}{g + (Pi)}}$$

Siendo:

- k = Número de pedidos
- g = Coste de almacenamiento

### 1.2.3.- Planificación de las necesidades de materiales (MRP)

Se pueden definir como un conjunto de técnicas que emplean facturas de materiales, datos de inventarios y un programa maestro de producción para calcular los requerimientos de materiales.

### 1.3.- Localización

La localización es el lugar donde se realiza la actividad productiva, es decir, el emplazamiento donde se deben trasladar los factores de producción, y de donde se obtienen los productos que son llevados al mercado.

Existen diversos factores que pueden dar lugar a una nueva localización de la fábrica, como pueden ser:

- Insuficiente capacidad productiva.
- Cambios en los inputs.
- Desplazamiento geográfico de la demanda.
- Fusiones de empresas.
- Lanzamientos de nuevos productos.

Es de destacar que la localización requiere de una inversión considerable, y que, una vez puesta en práctica, no se dispone de la suficiente flexibilidad para realizar correcciones.

### 1.4.- Distribución en planta

Es el proceso de determinación de la mejor ordenación de los factores disponibles, de modo que constituyan un sistema productivo capaz de alcanzar los objetivos fijados de la forma más adecuada y eficiente posible.

A medida que una organización crece, las distribuciones utilizadas inicialmente deben adaptarse a diversos cambios hasta que es necesario una redistribución. Los motivos que justifican dicha redistribución corresponden a tres tipos básicos:

- En el volumen de producción.
- En la tecnología y en los procesos.
- En el producto que puede hacer necesarias modificaciones por un cambio en la tecnología.

Algunos de los síntomas que ponen en manifiesto la redistribución de una planta son:

- Congestión y deficiente utilización del espacio.
- Acumulación excesiva de materiales en proceso.
- Excesivas distancias por recorrer en el flujo de trabajo.
- Simultaneidad de cuellos de botella y ociosidad en los centros de trabajo.
- Trabajadores cualificados realizando demasiadas operaciones poco complejas.
- Ansiedad y malestar de la mano de obra.
- Accidentes laborales.
- Dificultad de control de las operaciones y del personal.

Los principales objetivos de una planta son:

- Unidad.
- Circulación mínima.
- Seguridad.
- Flexibilidad.

Y los principales factores que influyen en ellas son:

- Los materiales.
- La maquinaria.
- La mano de obra.
- El movimiento.
- Las esperas.
- Los servicios auxiliares.
- El edificio.
- Los cambios.

### 1.5.- Filosofía Just in Time (JIT)

Esta filosofía pretende que los clientes sean servidos justos en el momento preciso, exactamente la cantidad requerida, con productos de máxima calidad, y mediante un proceso de producción que utilice el mínimo inventario posible y que se encuentre libre de cualquier tipo de despilfarro o coste innecesario.

Debe ser considerado como un proceso de mejora continua, que se basa en dos estrategias básicas:

- Eliminar toda la actividad innecesaria o fuente de despilfarro.

- Fabricar lo que se necesite en el momento que se necesite y con la máxima calidad posible.

Los “cinco ceros” que sigue esta filosofía son **cero stocks, plazos, defectos, averías y papel**.

A partir de la filosofía JIT, surgen diversos elementos:

- **El sistema Kanban:** es una herramienta de control de la producción utilizada como dispositivo de información para mantener conectados los procesos de un sistema productivo. Existen dos tipos de Kanban:
  - Kanban de transporte.
  - Kanban de producción.
- **La distribución en forma de U:** consiste en facilitar el flujo de la producción, colocando los puestos de entrada y salida de la línea en paralelo, reduciendo distancias y facilitando la comunicación y ayuda mutua.

## Tema 6: Subsistema de financiación-inversión

### 1 – Objetivos financieros de la empresa

#### 1.1.- Conceptos básicos

Para desarrollar su actividad, las empresas necesitan realizar inversiones. El conjunto de bienes de una empresa es el resultado de realizar dichas inversiones. Podemos distinguir algunos instrumentos:

**El balance:** es una fuente de información y un medio para valorar la situación de la empresa, donde se detallan todas las inversiones que la empresa ha ido realizando a lo largo de su existencia, así como las fuentes de financiación de esas inversiones. Se puede dividir el balance en:

- **Activos:** Bienes y derechos. El activo se divide en:
  - **Activo no corriente:** bienes que permanecen en la empresa durante un período superior a un año. Lo constituye el:
    - El inmovilizado intangible (patentes, licencias, marcas...).
    - El inmovilizado material (terrenos, instalaciones...).
  - **Activo corriente:** bienes que no permanecen en empresa, circulan y son reemplazados.
- **Pasivos:** Instrumentos para financiar los activos (obligaciones contraídas). Los pasivos están formados por:
  - **Patrimonio neto:** representa el capital más las reservas.
  - **Pasivo no corriente:** deudas a largo plazo.
  - **Pasivo corriente:** deudas a corto plazo.

El **fondo de maniobra** mide la capacidad de la empresa para atender sus compromisos a corto plazo. Se puede calcular como:

$$FM = Ac - PC = (PN - Pnc) - Anc$$

## 1.2.- Rentabilidad en la empresa.

La **rentabilidad** es la relación entre los beneficios obtenidos y los fondos aplicados para obtenerlos. Distinguimos:

- **Beneficio económico (BE):** es el generado por los activos de la empresa (beneficio operativo, de explotación o bruto).
- **Beneficio neto (BN):** es el que queda para los propietarios de la empresa una vez deducidos del beneficio económico los intereses de las deudas.

Podemos calcular distintos tipos de rentabilidad:

Siendo:

- BE = Beneficio económico
- BN = Beneficio neto
- RE = Rentabilidad económica
- RF = Rentabilidad financiera
- A = Activo total
- D = Recursos ajenos o deudas
- K = Recursos propios
- i = Tipos de interés
- t = Impuesto (tipo de gravamen)
- rT = Rotación del capital total

### RENTABILIDAD ECONÓMICA (RE)

Es la rentabilidad de sus activos. El beneficio que éstos han generado por cada u.m de activo.

$$RE = \frac{BN}{A}$$

### BENEFICIO NETO (BN)

Beneficio que queda para sus propietarios.

$$BN = BE - D * i$$

### RENTABILIDAD FINANCIERA (RF)

La rentabilidad de los propietarios de la empresa sería:

$$RF = \frac{BN}{K}$$

### **BENEFICIO LÍQUIDO (BL)**

Beneficio de los accionistas tras haber pagado la proporción  $t$  de su beneficio neto a Hacienda.

$$BL = BN - NB * t = BN (1 - t)$$

### **RENTABILIDAD FINANCIERA + IMPUESTOS**

La rentabilidad financiera después de impuestos sería igual a:

$$RF_D = \frac{BN (1 - t)}{K} = (1 - t) RF$$

### **RENTABILIDAD BRUTA DE LAS VENTAS (RV)**

Es el cociente entre el beneficio económico y el volumen de ventas medido en unidades monetarias.

$$RV * r_T = \frac{BE}{V} * \frac{V}{A} = \frac{BE}{A} = RE$$

### **FONDO DE ROTACIÓN O MANIOBRA**

El fondo de maniobra se puede definir como:

$$FM = Ac - Pc = CP - Anc$$

## **2 – Inversiones**

### **2.1.- Tipos de inversiones**

Podemos distinguir dos tipos de inversiones:

- **Inversiones en activo:** las empresas se plantean las decisiones de selección de activos no corrientes.
- **Inversiones financieras:** se materializan en activos de carácter financiero.
- **Inversiones productivas:** se concretan en activos que sirven para producir bienes y servicios.

## 2.2.- Variables fundamentales que definen un plan de inversión

Podemos distinguir varias partes según el punto de vista económico:

- El desembolso inicial: que es el requerido por la inversión en el momento inicial.
- Los flujos de caja: que es lo que cabe esperar de la inversión.
- Los momentos en los que se esperan sean generados por cada flujo.
- El riesgo que comporta dicha inversión.

## 2.3.- Métodos estáticos de selección de inversiones

Son métodos que no tienen en cuenta el hecho de que los capitales tengan distintos valores en los diferentes momentos del tiempo.

### 2.3.1.- El Payback

El plazo de recuperación o Payback, es el período que tarda en recuperarse el desembolso inicial de una inversión a través de los flujos de caja.

Diferenciamos dos modalidades:

- **Payback con flujos de caja [Q] constantes**, donde la duración de la inversión es igual o superior que el propio plazo de recuperación y los flujos son constantes. Siendo A el desembolso inicial:

$$PR = \frac{A}{Q}$$

- **Payback con flujos de caja [Q] no constantes**. Si no coincide con años enteros, se busca la parte proporcional correspondiente al período.

Podemos decir que los inconvenientes de usar el método de Payback son:

- No tiene en cuenta los flujos de caja posteriores al plazo de recuperación.
- Se suman unidades monetarias de los diversos años y en total se compara con el desembolso inicial, que se encuentra referido a otro momento del tiempo
- No ofrece información de rentabilidad.

### 2.3.2.- Plazo de recuperación actualizado [PRA]

El método de plazo de recuperación actualizado, parte del método de plazo de recuperación actualizando sus flujos netos de caja.

Se trata de calcular en qué momento los ingresos percibidos cubren la inversión realizada. Aunque se sigue manteniendo la limitación de no valorar los ingresos que se originan después de haber recuperado el importe de la inversión.

## 2.4.- Métodos dinámicos de selección de inversiones

### 2.3.1.- Valor Actual Neto (VAN)

Para calcularlo, se actualizan los flujos futuros esperados a la tasa de rentabilidad ofrecida por alternativas de inversión comparables (k). Esta tasa se denomina coste de oportunidad del capital.

$$VAN = -A + \frac{Q_1}{(1+k)^1} + \frac{Q_2}{(1+k)^2} + \frac{Q_3}{(1+k)^3} + \dots + \frac{Q_n}{(1+k)^n}$$

Aquellos **proyectos con un VAN positivo se pueden realizar**, mientras que **se rechazan aquellos cuyo van resulten negativos**.

Si se comparan dos proyectos, elegiremos el de mayor VAN.

### Tasa Interna de Rentabilidad (TIR)

Es aquella tasa que hace el  $VAN = 0$ ;

$$VAN = 0 = -A + \frac{Q_1}{(1+TIR)^1} + \frac{Q_2}{(1+TIR)^2} + \frac{Q_3}{(1+TIR)^3} + \dots + \frac{Q_n}{(1+TIR)^n}$$

## 3 – Financiación de la empresa

Se denominan **fuentes de financiación** a la obtención de aquellos recursos necesarios para efectuar inversiones, a través de instrumentos que se concretan en determinados productos. Podemos clasificarlos:

- Según su duración:
  - **Capitales permanentes:** son las aportaciones de los socios.
  - **Pasivo corriente:** se refiere a la financiación por parte de los proveedores y los préstamos y créditos bancarios a corto plazo.
- Según su titularidad:
  - **Recursos financieros propios:** no generan preocupación por el hecho de que se tengan que devolver. Son las aportaciones de los socios y la retención de beneficios o autofinanciación.
  - **Recursos financieros ajenos:** son aquellos cuya devolución le será exigida a la empresa.
- Según su procedencia:
  - **Recursos externos:** son conseguidos en el exterior de la empresa captando el ahorro de otros.

- **Recursos internos:** son los generados dentro de la empresa mediante su propio ahorro.

### 3.2.- Otros recursos ajenos no bancarios

#### 3.2.1.- El leasing

Un caso concreto de recurso ajeno no bancario es **el leasing**, el cual es un instrumento de financiación de activos fijos a medio y largo plazo. Se trata de un contrato de arrendamiento financiero, que consiste en alquilar bienes o inmuebles con un derecho final de compra a cambio de unas cuotas periódicas.

Una vez vencido el plazo establecido, se puede elegir entre adquirir el bien o renovar el contrato de arrendamiento.

#### 3.2.2.- El renting

Es un contrato de arrendamiento a corto y medio plazo, de bienes y servicios sin opción a compra, por el cual se paga una cuota mensual fija que incluyen todos los servicios necesarios para el adecuado funcionamiento del bien.

Al final el contrato, se le dan las opciones de:

- Renovar el contrato.
- Devolver el bien.
- Sustituirlo por uno nuevo.
- Adquirirlo por un precio que se acordará con la compañía de renting.

#### 3.2.3.- El lease-back

Es una operación de financiación que se realiza mediante un contrato en virtud del cual **una empresa vende un bien de su propiedad (mueble o inmueble) a una empresa de leasing**, la que al mismo tiempo le concede en leasing el uso de este bien.

El propietario pasa de esta forma, de ser proveedor del bien a ser arrendatario de este. En este caso, se produce la venta del activo.

Generalmente los bienes objetos son bienes inmuebles, y posibilita generar tesorería, libera recursos e implica una plusvalía por revalorización del inmueble en el tiempo.

#### 3.3.3.- Factoring

Se puede definir como la **cesión a intermediario comercial y financiero de los derechos de cobro sobre los clientes** de la empresa a un precio establecido de antemano, encargándose la empresa factoring de su cobro, asumiendo ésta el riesgo de la operación en caso de impago, mediante la retención de una comisión.

La sociedad factoring cobrará una comisión por los servicios que presta. Su principal inconveniente es su elevado coste.



## Tema 7: Subsistema de comercialización

### 1 – Actividad comercial de la empresa

#### 1.1.- Mercados y segmentación

Es complicado satisfacer a todos los consumidores con una única política de marketing, es por ello por lo que para poder acceder a todos los tipos de consumidores será preciso **agruparlos en segmentos homogéneos y dirigir las acciones de mercadotecnia adaptado a cada uno.**

Si ya existe competencia en ese segmento concreto del mercado, puede ser más rentable acceder a segmentos que en principio son minorías.

Los criterios más comunes de la segmentación son:

- Segmentación demográfica.
- Segmentación geográfica.
- Segmentación sociológica.
- Segmentación psicográfica.
- Segmentación basada en la posición de otros productos.

Una excesiva segmentación redundante en falta de operatividad, dado el reducido tamaño de los grupos resultantes.

### 2 – El concepto de producto

Un producto es un bien o servicio con cierta entidad física que sirven para solucionar las necesidades del cliente. (Producto central). Podemos distinguir:

- **Producto real:** diseño y desarrollo del producto para que cumpla su función básica, características, calidad, envase...
- **Producto aumentado:** solución completa que aumenta la utilidad y proporciona una experiencia más satisfactoria.

Se denomina producto diferenciado, aquel que se distingue del resto según la percepción del consumidor, puede basarse en atributos físico o no.

### 3 – El ciclo de vida del producto

Los productos siguen durante su permanencia en el mercado una serie de fases donde la demanda de éstos se va modificando. Estas fases son:

- **Introducción o lanzamiento:** cuando el producto es nuevo, el producto tiene la ventaja de que existen pocos competidores y sus principales inconvenientes son que los consumidores lo desconocen, las ventas son lentas... (el beneficio suele ser reducido).

- **Crecimiento:** el producto va siendo más conocido. Las ventas crecen sustancialmente, atrayendo competencia. La empresa comienza a diferenciarse del resto.
- **Madurez:** se reduce el crecimiento de las ventas y éstas se estabilizan. Los costes y los beneficios también se estabilizan. El producto ya es conocido.
- **Declive:** comienza el descenso de ventas, aparecen productos sustitutivos, se reduce la producción, por lo que el coste unitario se incrementa. Se puede intentar reactivar el producto sin incurrir en pérdidas.

## 4 – La creación de nuevos productos

Una de las decisiones de mayor trascendencia en las empresas es la búsqueda de nuevos proyectos a medio y largo plazo.

El éxito de dichos proyectos depende de la rentabilidad y el crecimiento de la empresa, la empresa tendrá éxito si lo tienen sus productos.

La creación de un nuevo producto supone una inversión, donde la rentabilidad esperada ha de ser mayor que el coste de su financiación. El plazo medio desde que surge la idea hasta que se comercializa es de entre 2 y 5 años.

Las etapas generales del desarrollo de nuevos productos son:

- Búsqueda de ideas.
- Selección de ideas.
- Análisis de viabilidad.
- Desarrollo del producto.
- Prueba del producto.
- Comercialización.

## 5 – La identificación del producto

La marca identifica y permite el reconocimiento del producto por una palabra, un nombre, un diseño...

Deben distinguirse las siguientes partes de un producto en su envase o etiqueta:

- Nombre de la marca.
- El distintivo de la marca.
- La marca registrada.

Una **marca de familia** es aquella que es común a varios productos de la misma empresa.

Y una **marca individual** es la que es utilizada por un solo producto.

El **envase y la etiqueta** son dos elementos de identificación del producto. Dentro de la etiqueta podemos distinguir la etiqueta de la marca y la etiqueta informativa.

## 6 – El precio

Para que la empresa obtenga beneficios y sobreviva a largo plazo, el conjunto de sus productos **ha de generar unos ingresos suficientes para cubrir sus costes**.

La empresa está sujeta a normas de rango legal y administrativo, que no le permiten ser totalmente libres en la fijación de los precios.

Algunas de las estrategias de precios más utilizadas son:

- Los precios promocionales.
- Las líneas de precios.
- Los precios psicológicos.
- Los precios flexibles.
- Los descuentos.
- La referencia geográfica.

## 7 – La promoción

La promoción es un ejercicio de **información, persuasión y comunicación** de una empresa.

Distinguimos tres elementos de la promoción:

- **Las ventas:** es el elemento más importante. Tiene como objeto reforzar y coordinar las ventas personales con los esfuerzos publicitarios.
- **La publicidad:** son todas aquellas actividades que hacen llegar un “anuncio” al cliente.
- **Las relaciones públicas:** constituyen el esfuerzo planificado de una organización para influir en la opinión y actitud de un grupo ante ella.

## 8 – La distribución

La distribución de los productos en el mercado comprende todas aquellas acciones encaminadas a determinar los métodos y medios que utilizarán las empresas para **llegar con sus productos al mercado**.

**El intermediario** es la persona o negocio que actúa como enlace entre los productores y los consumidores finales. Podemos distinguir entre:

- **Comerciantes intermediarios:** adquieren la propiedad de los bienes que están ayudando a comercialidad. Pueden dividirse en dos grupos
  - **Mayoristas:** comercio o venta al mayoreo, incluye la venta y todas las actividades relacionadas con productos o servicios a personas que los compran con fines lucrativos.

- **Minoristas:** o venta al detalle, abarca todas las actividades relacionadas directamente con la venta de bienes o servicios al consumidor final para uso personal, no lucrativo.
- **Agentes intermediarios:** nunca llegan a poseer los bienes, sino que ayudan al traslado del título de la propiedad.

El canal de distribución de un producto es la ruta que sigue el título de propiedad de dicho producto.

## Tema 8: Estrategia y planificación estratégica

### 1 – Naturaleza y enfoques de clasificación de los objetivos

Los objetivos deben reunir ciertas cualidades como es la claridad y especificidad, con las que los miembros de la empresa podrán entender a dónde quiere ir la empresa y qué se le espera de ellos.

Podemos dividir en tres los objetivos de una empresa:

- **La visión:** representa la forma de ver o anticipar su futuro, o la forma de proyectar la empresa en dicho futuro o de definir una determinada filosofía de la empresa.
- **La misión:** también llamado fin o finalidad, representa el comportamiento más trascendente de la empresa. Se puede definir según dos enfoques:
  - De tipo ideológico (más cercano al concepto de visión).
  - De tipo general.
- **Los objetivos:** son guías y propósitos del sistema de dirección para poder cumplir con sus misiones o fines.

Los objetivos han de ser fijados según determinados criterios:

- Deseables.
- Factibles.
- Cuantificables.
- Comprensibles.
- Motivadores.
- Consensuados.

Las condiciones en la formulación de los objetivos son las siguientes:

- Definir correctamente el nivel satisfactorio para cada objetivo.

- Conocer el potencial económico de cada unidad organizativa.
- Conocer los orígenes y las características de las causas que impiden el cumplimiento de los objetivos.

La maximización del beneficio es el objetivo de una empresa considerado principal de forma tradicional. Esto mide la gestión de una empresa en función de su beneficio anual.

$$BENEFICIO ANUAL = INGRESOS DEL PERÍODO - GASTOS DEL PERÍODO$$

## 2 – Concepto de estrategia

El concepto de estrategia, según las diferentes aportaciones de estudiosos de la materia, podemos decir que:

- Es el modelo donde se plasman las **misiones, objetivos o metas** en sus grandes líneas a cumplir mediante la táctica.
- La **planificación estratégica** sería la búsqueda y trazado del camino para conseguir llegar a esas metas.
- La **dirección estratégica** incide en la puesta en práctica de las acciones y el control de estas. Sus principales características son:
  - La incertidumbre acerca del entorno, el comportamiento de los competidores y las preferencias de los clientes.
  - La complejidad derivada de las distintas formas de percibir el entorno y de interrelacionarse éste con la empresa.
  - Los conflictos entre los que toman las decisiones y los afectados.

## 3 – Concepto de planificación estratégica

La planificación estratégica integra tres planos:

- **La estrategia corporativa:** que define la misión, delimitación del campo de actividad, su cartera de negocios a través de decisiones de expansión, diversificación ...
- **La estrategia de negocio,** que persigue el posicionamiento de cada unidad de negocio que permitan conseguir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.
- **La estrategia funcional,** relacionada con cada área operativa de la empresa y fuente de las ventajas competitivas.

### 3.1.- Características de la planificación estratégica

Las características de la planificación estratégica son las siguientes:

- Abarca el mayor horizonte que se plantea la empresa.
- Abarca el análisis y potenciación de las ventajas competitivas de la empresa, sus debilidades, y busca oportunidades por explotar y defender a la empresa de las amenazas.
- Suele plasmarse en un documento estructurado y razonado, con todas las áreas y funciones de la empresa.

### 3.2.- Ventajas

Algunas de las ventajas de la planificación estratégica son:

- Unifica la orientación de la empresa.
- Mejora la segmentación de la empresa.
- Introduce disciplina en el pensamiento a largo plazo de la empresa.
- Obliga a los directivos a reflexionar y actuar sobre los problemas que son vitales para su empresa.

### 3.3.- Limitaciones

Algunas de las limitaciones que han reducido la efectividad del proceso pueden ser:

- Excesiva burocratización que no tiene en cuenta el proceso informal del cambio.
- La dificultad de realizar predicciones sobre cambios en el entorno.
- La separación que existe entre los que planifican y ejecutan la estrategia.
- La necesidad de una revisión continua de los planes, incorporando mejoras y cambios que la empresa va sufriendo.

### 3.4.- Proceso de formulación de planes estratégicos

La planificación puede dividirse en 4 fases:

- **Análisis:** estudio del entorno genérico y del específico. Detección de las amenazas.
- **Definición del problema:** profundizar en los aspectos claves de la actividad. Suele utilizarse la matriz DAFO para dicho análisis.
- **Elaboración:** se analiza la viabilidad de las distintas alternativas, así como la fijación de criterios que permitirán decidir cuales son las estrategias más apropiadas.

- **Implantación:** es finalmente la puesta en práctica de lo planificado.

### 3.5.- Clasificación de los planes estratégicos

Podemos distinguir distintos tipos de planes:

- Según su plazo:
  - Corto plazo.
  - Medio plazo.
  - Largo plazo
- Según su ámbito
  - Planes estratégicos: son los que establecen los grandes objetivos y líneas de acción de la organización.
  - Planes tácticos u operativos: son aquellos encargados de instrumentalizar los planes estratégicos.
- Según su uso:
  - Permanentes
  - De un solo uso.

## 4 – Análisis interno de los recursos y capacidades

Los recursos de una empresa son el conjunto de factores o activos de los que se dispone para llevar a cabo la estrategia competitiva.

Para evaluar hasta qué punto son valiosos los recursos y capacidades, hay que atender a una serie de características de dicho producto, tales como:

- La escasez.
- La relevancia.
- Durabilidad.
- Transferibilidad.
- Imitabilidad.
- Sustituibilidad.
- Complementariedad.
- Apropiabilidad.

## 5 – Tipos de estrategias

Según Porter, existen tres posibles orientaciones estratégicas genéricas:

- **Liderazgo en costes:** lograr una posición ventajosa mediante grandes volúmenes de producción.
- **Diferenciación:** consiste en crear un producto o servicio que sea distinto de los existentes en el mercado.
- **Alta segmentación o enfoque:** se baja en la especialización de la empresa en un grupo de compradores en particular.

Atendiendo a el concepto de ciclo de vida de la empresa, se puede hablar de estrategias para:

- **La fase de crecimiento.** Donde podemos distinguir
  - El crecimiento estable.
  - El crecimiento con concentración en un producto.
  - Crecimiento con diversificación.
- **La fase de madurez.** Donde tenemos:
  - Estrategias de estabilidad y supervivencia. Tenemos dos subtipos:
    - **La cosecha:** reducir las áreas de negocio menos rentables.
    - **El saneamiento:** frenar la caída de ventas con medidas variadas.
- **El declive.** Donde tenemos:
  - Estrategias de defensa y retirada. Donde incluimos:
    - **La desinversión:** vender partes de la empresa en caso de crisis grave.
    - **La liquidación:** recurrir a la venta de sus activos en las mejores condiciones posibles.



## Tema 9: Decisiones empresariales

### 1 – Concepto de decisión

La decisión es el proceso conducente a la selección y ejecución de una acción que de respuesta a un problema y permita la consecución de unos objetivos establecidos. Consiste en seleccionar una acción para enfrentarnos a un problema. Deben existir al menos dos alternativas.

Al tomar una decisión:

- Se decide porque se persigue alguna meta y se quiere influir en el futuro.
- Nos obliga a implantar lo acordado y asumir las consecuencias.

### 2 – Proceso de decisión

Existen diferentes procesos de toma de decisiones, ninguno de ellos es aplicable universalmente, todos dependen del decisor, la situación, los recursos...

Todos los modelos de decisión deberían incluir estas fases:

- **Percepción del problema:** existen varios factores determinantes:
  - La existencia real del problema (separación entre la situación presente y la deseada).
  - Conocimiento de su existencia (consciencia del problema).
- **Definición del problema:** hay que definir de forma precisa el problema mediante un análisis. Existen varios peligros a la hora de definir un problema:
  - La tendencia de definir el problema en términos de una solución propuesta.
  - La tendencia a concentrarse en metras estrechas.
  - La tendencia a diagnosticar el problema según sus síntomas
- **Definición de criterios de decisión:** consiste en sintetizar en uno o algunos criterios los distintos aspectos. El criterio puede ser único o múltiple.
- **Generación de acciones viables:** constituye la búsqueda de acciones viables que den respuesta al mismo.
- **Evaluación de acciones viables:** las acciones deben ser valoradas para poder apreciar las ventajas y desventajas que presentan.
- **Selección de las acciones viables:** se seleccionan las mejores acciones planteadas.

- **Implantación y control:** exige adecuar las estructuras organizativas y asignar los recursos y medios necesarios que permiten contribuir a la solución del problema.

### 3 – Tipos de decisiones

Podemos distinguir diferentes tipos de decisiones:

- Involuntarias
- Conscientes. Que pueden ser:
  - Importantes:
    - Aplazables:
      - Estructurada o programadas
      - Semiestructuradas
      - No estructuradas o programadas
    - Urgentes.
  - Irrelevantes

### 4 – Decisión y racionalidad

La toma de decisiones presenta una gran complejidad. Algunos de los problemas más comunes a la hora de tomar decisiones son:

- Pluralidad de puntos de vista.
- Heterogeneidad.
- Imprecisión.
- Ponderaciones.
- Datos cuantitativos y cualitativos.
- Inconsistencia de preferencias.
- Subjetividad.
- Modelación.
- Negociación.

Algunas de las herramientas que nos pueden ayudar a representar los problemas de las tomas de decisiones son:

- Las matrices de decisión
- Los árboles de decisión.

## 5 – Criterios de decisión

El nivel de información determina el ambiente de decisión. Entre los principales criterios de decisión en un entorno de incertidumbre se encuentran:

- **Criterio de Laplace:** al desconocerse las probabilidades asociadas a cada estado de la naturaleza, todos tienen la misma probabilidad de ocurrencia y se selecciona como alternativa óptima aquella que proporciona un mayor resultado esperado.
- **Criterio optimista:** es el criterio que seguiría una persona que pensara que, cualquiera que fuera la estrategia que eligiera, el estado que presentará sería el más favorable para ella.
- **Criterio pesimista o de Wald:** es el criterio que seguiría una persona que pensara que cualquiera que fuera la estrategia que eligiera, el estado que se presentaría sería el menos favorable para ella.
- **Criterio de optimismo parcial de Hurwicz:** este criterio representa un intervalo de actitudes, desde la más optimista hasta la más pesimista. Es un balance entre el optimismo y pesimismo extremos ponderando ambas condiciones
- **Criterio de Savage o mínimo pesar:** se elimina que tengamos que diferenciar entre matrices de pérdidas o ganancias, creando una matriz intermedia de pérdida relativa o de mínimo arrepentimiento.

## 6 – Teoría de juegos

La Teoría de Juegos es empleada en el análisis de estrategias. Consiste en **analizar el comportamiento de otro decisor** (oponente, rival...) ya que nuestra decisión depende de él.

En los problemas decisionales anteriores, se ha supuesto que los resultados dependen de la suerte o azar. Sin embargo, a menudo los resultados que obtiene cada empresa dependen de decisiones de su competencia, las estrategias y decisiones de otros competidores.

El problema para el administrador implica una elección estratégica que puede ser analizada con las técnicas de la Teoría de Juegos.

Los juegos se pueden clasificar según:

- **El número de jugadores.**
- **La ganancia obtenida por el conjunto de participantes.** Puede resultar en:

- Suma nula cuando el total de lo que unos ganan coinciden con los que otros pierden.
  - O suma no nula
- Según el **número de jugadas**.
- Según la **información de que disponen los jugadores** (información completa e incompleta).
- **Según intervenga la racionalidad** en exclusiva (estrategia pura) o cuando hay otros elementos (estrategia mixta).

## Tema 11: El liderazgo, la motivación y la comunicación

### 1 – Introducción

A la hora de dirigir al personal de la empresa, debemos tener en cuenta tres cuestiones esenciales:

- El liderazgo.
- La motivación.
- La comunicación.

### 2 – El liderazgo

Se define liderazgo como el proceso interpersonal mediante el cual los directivos tratan de **influir sobre sus empleados** para que logren metas de trabajos prefijadas.

El liderazgo es más que la simple dirección, es también el proceso de estímulo y ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos.

Para cumplir con dichos objetivos, el líder debe tener las siguientes **capacidades**:

- Capacidad de usar el poder con efectividad y responsablemente.
- Capacidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas que les motivan en diferentes momentos y situaciones.
- Capacidad de inspirar a los seguidores para que apliquen todas sus habilidades a un proyecto.

El liderazgo surge de dos maneras diferentes:

- De **manera formal**: es aquel que ejercen las personas con relación al puesto de autoridad que ocupan dentro de la jerarquía.
- De **manera informal**: es el desempeñado por determinadas personas, no por su posición jerárquica.

El liderazgo empresarial puede ser clasificado bajo tres enfoques:

- Enfoque del liderazgo **según las características del líder**.
- Enfoque del **comportamiento del líder**. Según Likert, podemos distinguir cuatro sistemas de dirección:
  - El líder como explotador-autoritario.
  - El líder con una conducta benevolente-autoritaria.
  - El líder consultor.
  - El líder participativo.
- Enfoque de contingencia o **situacional del liderazgo**.

### 3 – La motivación

La motivación se entiende como el proceso a través del cual se **intenta incentivar a los empleados mediante algún tipo de recompensa a actuar en una determinada dirección** de una manera muy concreta, hacia los objetivos de la organización.

A partir de este concepto, han surgido algunas teorías de la motivación, como:

- **El planteamiento clásico o mecanicista:** esa orientación limita el problema de la motivación a una cuestión puramente económica. La solución a dicha motivación sería la retribución económica a modo de incentivo.
- **El modelo de Maslow, jerarquía de necesidades:** esta teoría manifiesta que existen cinco clases fundamentales de necesidades organizadas jerárquicamente:
  - Necesidades fisiológicas
  - Necesidades de seguridad.
  - Necesidades sociales.
  - Necesidades de autoestima.
  - Necesidades de autorrealización.
- **La teoría de Atkinson y McClelland:** se llegó a la conclusión de que toda persona presenta necesidades de logro, poder y afiliación o asociación con otros individuos.
- **La teoría de Herzberg:** se llegó a la conclusión de que existen dos conjuntos de necesidades:
  - Necesidades higiénicas: tienen origen en la naturaleza intrínseca y biológica del hombre.
  - Necesidades motivadoras: relacionadas con la capacidad de logro del ser humano y su desarrollo psicológico.

- **La teoría de la expectativa:** un individuo se encontraría motivado para desarrollar una serie de actividades si valora suficientemente esa meta, y de que las herramientas que se le dan, le facilitan a alcanzarlas. La aplicación de esta teoría exigía:
  - Especificar las recompensas que valoran a cada empleado.
  - Determinar el nivel de desempeño que resultaría aceptable y alcanzable.
  - Relacionar convenientemente la recompensa con el nivel de realización previsto.
  - Asegurarse de la adecuación de la recompensa.
- **La teoría del equilibrio:** se considera la evaluación que el sujeto hace de la recompensa recibida, como un factor esencial de la motivación. La recompensa es proporcional a los aportes del individuo. Y además el enriquecimiento como elemento motivador, que exige hacer interesante el trabajo para evitar la falta de motivación.

## 4 – La comunicación

La comunicación dentro de la empresa puede ser conceptualizada como el proceso mediante el cual las personas que desempeñan su labor en tales organizaciones **transmiten información recíprocamente e interpretan su significado**.

Es en definitiva el proceso por el cual se desenvuelven las funciones de **planificación, organización y control**, permitiendo a la empresa funcionar internamente de una manera adecuada.

Existen distintos roles informativos:

- **Rol de monitor:** capta información de su organización y de su entorno.
- **Rol de difusor:** transmite su información a todos los miembros de la organización.
- **Rol de portavoz:** difunde la información a todos los miembros de la organización.

Y podemos diferenciar seis pasos del proceso de comunicación:

- Desarrollo de la idea.
- Codificación.
- Transmisión.
- Recepción.
- Decodificación.
- Uso.