

TEMA 1 LA EMPRESA COMO REALIDAD SOCIOECONÓMICA

La economía trata de resolver el problema de **escasez** que es esencia de la actividad económica.

ECONOMÍA: Administración de bienes escasos de forma que se satisfagan las necesidades de la sociedad.

El primer estudio riguroso fue realizado por **Adam Smith** en 1776. Hizo una investigación sobre la naturaleza y las causas de la riqueza de las naciones.

¿PARA QUÉ SIRVE LA ECONOMÍA? ¿QUÉ PROBLEMAS TRATA DE RESOLVER?

Preguntas

- ¿Qué producir? → Demanda
- ¿Cuánto producir? → Rentabilidad
- ¿Cómo producir? → Tecnología
- ¿Para quién producir? → Distribución de la riqueza

La **Teoría económica** es un análisis de lo que debe ser, mientras que la **Política económica** es el análisis de lo que puede ser.

SISTEMA ECONÓMICO

Es la manera de resolver los problemas económicos de una sociedad.

CAPITALISMO

Preguntas

- ¿Qué producir? → Mercado
- ¿Cuánto producir? → Rentabilidad empresarial
- ¿Cómo producir? → Desarrollo tecnológico
- ¿Para quién producir? → Generación de riqueza

FUNCIONES DE LA EMPRESA COMO AGENTE ECONÓMICO

- ♣ Organiza, coordina y dirige el proceso productivo
- ♣ Anticipa el producto nacional, generando las rentas monetarias
- ♣ Reduce los costes de mercado (contratos e información)
- ♣ Asume el riesgo inherente a la actividad económica
- ♣ Desarrolla el sistema económico creando riqueza y empleo.

LA EMPRESA CAPITALISTA HISTORIA

Modelo	FEUDALISMO	MERCANTILISMO	CAPITALISMO INDUSTRIAL	CAPITALISMO FINANCIERO E INTERNACIONAL	NUEVA ECONOMÍA /EMPRESA
Tipo de empresa	Empresa primitiva	Empresa comercial	Empresa industrial	Empresa como organización	Empresa virtual
Características	Comercio local (artesanos...)	Comercio colonial, venden lo que recogen de América	Revoluciones tecnológicas Liberalismo económico Socialismo Monopolio y abuso de los consumidores	Desarrollo de la economía financiera Separación de la propiedad y el control (dueño es diferente al jefe, que toma las decisiones)	Revoluciones tecnológicas de la información Globalización Sociedad del conocimiento

COMPARACIÓN CON LAS REVOLUCIONES

ERA AGRÍCOLA

Cuenta más tierra tuvieras también más dinero tendrías.

ERA INDUSTRIAL

Cuanto más dinero para comprar máquinas mayor ingreso tendrás.

ERA DEL CONOCIMIENTO

Cuanto más conocimiento mayor desarrollo e ingresos.

LA EMPRESA ACTUAL COMO UN SISTEMA COMPLEJO

I. BASES DE LA COMPLEJIDAD (TÉCNICO, SOCIAL Y ABIERTO)

La empresa es un **sistema técnico** compuesta por un conjunto de procesos, tecnologías y métodos cuya actividad se desarrolla en una o más establecimientos a través de una o más sociedades mercantiles. Además, es un **sistema social** compuesta por un conjunto de personas que actúan con papeles, intereses y objetivos distintos, con relaciones de interdependencias, vinculados por determinada estructura y un plan común. Por último, es un **sistema abierto** que interactúa con el entorno a través del mercado.

2. ELEMENTOS CONFIGURADORES DE LA COMPLEJIDAD

A) ESTRUCTURALES

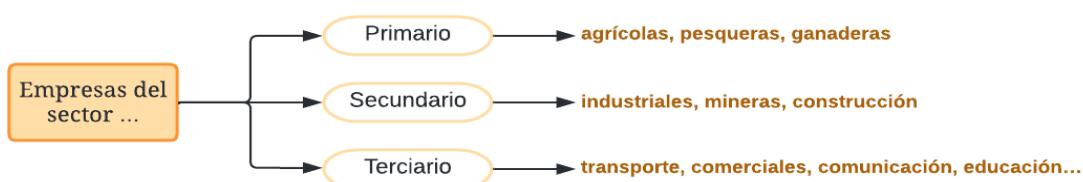
- ◆ N° de componentes (cuantos más trabajadores más complejidad)
- ◆ Configuración y sofisticación del proceso técnico
- ◆ Campo de actividad
- ◆ Tamaño

B) DEL COMPORTAMIENTO

- ◆ Sistema de objetivos
- ◆ Toma de decisiones (descentralizada)
- ◆ Poder y cultura (el mismo idioma es más fácil)

CLASES DE EMPRESAS

SEGÚN SU ACTIVIDAD ECONÓMICA



SEGÚN SU TAMAÑO

Tamaño	Trabajadores	Volumen de negocio ($\times 10^6$)	Activos totales ($\times 10^6$)
MICRO	$X < 10$	$X \leq 2$	$X \leq 2$
PEQUEÑA	$10 \leq X < 50$	$2 < X \leq 10$	$2 < X \leq 10$
MEDIANA	$50 \leq X < 250$	$10 < X \leq 50$	$10 < X \leq 43$
GRANDE	$X \geq 250$	$X > 50$	$X > 43$

SEGÚN LA TITULARIDAD DEL CAPITAL

PRIVADAS

PÚBLICAS

→ FUNCIONES COLECTIVAS

Satisfacción de necesidades humanas básicas. Ejem.: educación, seguridad, sanidad...

→ FUNCIONES ECONÓMICAS DE SERVICIO PÚBLICO

Ejem.: transporte público, carreteras, carburantes, puertos...

MIXTAS

Los particulares gozan de libertad de acción en cuestiones empresariales, sin embargo, las leyes pueden limitar e incluso prohibir dicha libertad atendiendo a intereses sociales.

SEGÚN SU FORMA JURIDICA

EMPRESAS INDIVIDUALES (AUTONMO)

Persona física que realiza en nombre propio y por medio de una empresa una actividad comercial, industrial o profesional.

CARACTERISTICAS

- ❖ El propietario tiene el **control total** de la empresa.
- ❖ La **personalidad jurídica** de la empresa es la misma que la de su titular (empresario), quien responde personalmente de todas las obligaciones contraídas por la empresa.
- ❖ No existe diferenciación entre el patrimonio mercantil y el patrimonio civil.
- ❖ Los trámites se inician al comienzo de la actividad empresarial, sin procesos previos.
- ❖ La aportación de **capital** a la empresa depende totalmente del empresario, sin límites ni mínimos.

VENTAJAS E INCONVENIENTES

- ✓ Forma empresarial idónea para empresas de muy reducido tamaño.
- ✓ Muy pocas gestiones para su constitución.
- ✓ Puede resultar más económico, dado que la persona jurídica es el empresario.
- ✗ La responsabilidad del empresario es ilimitada.
- ✗ Responde con su patrimonio personal de las deudas generadas en su actividad.
- ✗ El titular de la empresa ha de hacer frente en solitario a los gastos, inversiones, gestiones y administración.
- ✗ Si su volumen de beneficio es importante, puede estar sometido a tipos impuestos elevados, tributa por el IRPF.

COMUNIDAD DE BIENES

Contrato por el cual la propiedad de una cosa o de un derecho pertenece proindiviso entre varias personas.

CARACTERISTICAS

- ❖ **No tiene personalidad jurídica** propia.
- ❖ Para ejercer la **actividad** se requiere la existencia de un contrato privado en el que se detalle la naturaleza de las aportaciones y el porcentaje de participación que cada comunero tiene en las pérdidas y ganancias.
- ❖ No existe **aportación** mínima. Pueden aportarse solamente bienes, pero no puede aportarse sólo dinero o trabajo.
- ❖ La **Comunidad** se constituirá mediante escritura pública cuando se aporten bienes inmuebles o derechos reales.
- ❖ No se exige un mínimo de **socios**.
- ❖ La responsabilidad frente a terceros es **ilimitada**.

SOCIEDADES

Las sociedades tienen personalidad jurídica y carácter mercantil; además de que en su denominación tiene que aparecer su tipo (S.L., S.A. O S.L.N.E.). Las aportaciones se integran por todos los socios. Por último, los socios no responden personalmente por las deudas, aunque hay que aportar una gran cantidad de capital para su constitución.

SOCIEDAD LIMITADA

Sociedad de carácter mercantil en la que el capital social se integrará por las aportaciones de todos los socios, quienes no responderán personalmente a las deudas.

CARACTERISTICAS

- ❖ Es de carácter mercantil, ya que tiene **personalidad jurídica** propia.
- ❖ En la **denominación** deberá figurar la indicación “*Sociedad de Responsabilidad Limitada*” (S.R.L.) o “*Sociedad Limitada*” (S.L.).
- ❖ El **capital social** no podrá ser inferior a 3.005,06 €; y deberá estar íntegramente suscrito y desembolsado en el momento de la constitución.
- ❖ Solo podrán ser objeto de **aportación social** los bienes o derechos patrimoniales susceptibles de valoración económica, en ningún caso trabajo o servicios.
- ❖ Las **participaciones sociales** no tendrán el carácter de valores y la transmisión de las participaciones sociales se formalizará en documentos públicos.

SOCIEDAD LIMITADA NUEVA EMPRESA

CARACTERISTICAS

- ❖ Derivado de Sociedad Limitada.
- ❖ Mínimo de 1 y máximo de 5 socios.
- ❖ Capital social mínimo de 3.012 € y máximo de 120.202 €.

VENTAJAS

- ✓ **Burocráticas** ya que se agilizan los trámites de constitución y puesta en marcha por la posibilidad telemática, además de tener facilidades para continuar después como Sociedad Limitada.
- ✓ **Fiscales** ya que ayuda a superar los primeros años de actividad empresarial.
- ✓ **Contables** porque tienen la posibilidad de tener un sistema simplificado de contabilidad.

SOCIEDAD ANÓNIMA

Sociedad de carácter mercantil en la que el capital social, que estará dividido en acciones, se integrará por las aportaciones de los socios, quienes no responderán personalmente de las deudas sociales.

CARACTERÍSTICAS

- ❖ Es de carácter mercantil, ya que tiene **personalidad jurídica** propia.
- ❖ **Constitución** mediante escritura pública e inscripción en el Registro Mercantil.
- ❖ En la **denominación** deberá figurar la expresión “*Sociedad Anónima*” (S.A.).
- ❖ El **capital social** no podrá ser inferior a 60.101,21 €, y deberá estar totalmente suscrito en el momento de la constitución de la sociedad y desembolsado en un 25% al menos, el valor de cada una de sus acciones.
- ❖ Tiene como **órganos sociales** una Junta General de accionistas y un Consejo de Administración.

CLASES DE EMPRESAS (RESUMEN)

Forma	Nº de socios	Capital	Responsabilidad	Fiscalidad directa
Empresario individual	1	No existe min. legal	Ilimitada	IRPF
Comunidad de bienes	Min. 2	No existe min. legal	Ilimitada	IRPF
Sociedades mercantiles	Sociedad de responsabilidad limitada	Min. 1	Min. 3.005,06 €	Limitada al capital aportado Impuesto de sociedades
	Sociedad limitada nueva empresa	Max. 5	Min. 3.012 € y máx. 120.202 €	Limitada al capital aportado Impuesto de sociedades
	Sociedad anónima	Min. 1	Min. 60.101,21 €	Limitada al capital aportado Impuesto de sociedades

TRAMITES PARA LA CONSTITUCIÓN DE EMPRESAS

PARA EJERCER ACTIVIDAD

AGENCIA TRIBUTARIA

- Alta en el censo de empresarios.
- Impuestos sobre la actividad económica.

TESORERIA TERRITORIAL DE LA SEGURIDAD SOCIAL

- Afiliación y número.
- Alta en el régimen de la Seguridad Social.
- Si se contratan trabajadores:
 - Inscripción de la empresa.
 - Afiliación y alta de los trabajadores.

CONSEJERÍA DE TRABAJO DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA

- Comunicación de apertura del centro de trabajo.

INSPECCIÓN PROVINCIAL DE TRABAJO (NO EMPRESARIO INDIVIDUAL)

- Obtención y Legalización del Libro de Visitas.
- Obtención del Calendario Laboral.

AYUNTAMIENTO

- Licencia de obras.
- Licencia de apertura.
- Alta en el Impuesto sobre Bienes Inmuebles.

EMPRESARIO INDIVIDUAL

PROCESO DE CONSTITUCIÓN

REGISTRO MERCANTIL

- Inscripción de la empresa.

COLECTIVIDADES SIN PERSONALIDAD JURÍDICA

PROCESO DE CONSTITUCIÓN

NOTARIO

- Estructura pública.

CONSEJERÍA DE HACIENDA DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA

- Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados.

AGENCIA TRIBUTARIA

- Número de Identificación Fiscal.

PARA EJERCER LA ACTIVIDAD

AGENCIA TRIBUTARIA

- Presentación del contrato privado (si las aportaciones no son iguales).

SOCIEDADES MERCANTILES

PROCESO DE CONSTITUCIÓN

REGISTRO MERCANTIL CENTRAL

- Certificación Negativa del Nombre.

NOTARIO

- Escritura pública.

CONSEJERÍA DE HACIENDA DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA

- Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados.

REGISTRO MERCANTIL

- Inscripción de la Empresa.

AGENCIA TRIBUTARIA

- Número de Identificación Fiscal.

TEMA 2 ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ADMINISTRACIÓN: Consiste en las actividades que llevan a cabo para conseguir lograr los objetivos de la empresa; mediante la coordinación de hombres y recursos. Los administradores se encargan de obtener y utilizar los recursos de la empresa para obtener un superávit.

EFICIENCIA: relaciona el esfuerzo y los resultados, importando el buen uso de los recursos escasos. Se relaciona con los medios.

EFICACIA: se basa en el cumplimiento de objetivos. Se relaciona con los resultados.

TEORÍA DE ADMINISTRACIÓN

Una teoría es el agrupamiento sistemático de conceptos y principios interdependientes que proporciona estructura a un área del conocimiento.

ÁMBITO → no sólo las empresas sino todo tipo de organizaciones.

COMPOSICIÓN → método científico de las organizaciones.

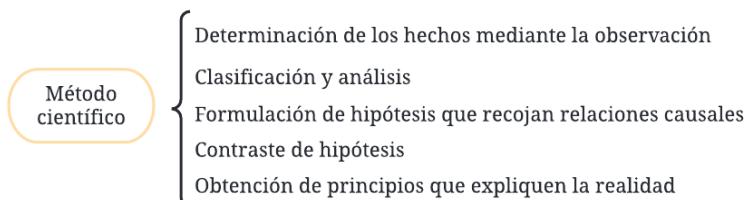
PREMISAS → las organizaciones como cualquier fenómeno natural o social desarrollan un comportamiento sujeto a determinadas regularidades.

OBJETIVO → explicar las regularidades creando teorías explicativas del comportamiento de las organizaciones.

Las **disciplinas** relacionadas con el pensamiento administrativo son la psicología, sociología, psicología social, antropología, las ciencias políticas, matemáticas, ingeniería informática y contabilidad.

PROCESO CIENTÍFICO

- 1) Lenguaje aceptado y compartido.
- 2) Método científico.



TEORÍAS CLÁSICAS

ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA (TYLOR)

El objetivo de **Tyler** es mejorar la productividad del trabajo ya que en ese momento había mucha competencia y baja productividad a la vez de la baja formación u las tecnologías escasa. Además de ahorrar costes que les permitirán reducir costes y elevar salarios.

Tras los *experimentos de los lingotes de acero* (pone de manifiesto que se puede motivar a un trabajador mediante incentivos económicos) y el *tamaño de las palas* (muestra que es posible perfeccionar las tareas de trabajo para lograr una mayor eficiencia mediante el método científico) proclamó unos principios:

1. Desarrollo de una ciencia, conseguir remplazar el criterio individual por el empírico basado en la ciencia.
2. Selección de operarios por aptitudes sobreponiendo la formación.
3. Formulación de planes.
4. Separación de trabajo y responsabilidad entre operarios y administración.

CONCLUSIONES

CONTRIBUCIONES	LIMITACIONES
Producción en cadena	Motivación exclusivamente monetaria de personas
Técnicas de eficiencia	Explotación de los trabajadores
Diseño de puestos y selección de trabajadores	Enfrentamiento entre empresarios y trabajadores
Papel de los departamentos del personal (mantenimiento, calidad, ingeniería, ...)	

ADMINISTRACIÓN GENERAL (FAYOL)

Identificación de actividades realizadas:



Principios de la administración: división del trabajo (un obrero especializado en una tarea la hará mejor), autoridad, unidad de mando (un obrero responderá a un único jefe), interés general (obreros con los mismos objetivos que las empresas), remuneración (la recompensa debe ser acorde al trabajo realizado), centralización (las decisiones recae sobre lo más alto), comunicación, orden (un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar), equidad, estabilidad del personal (tiempo suficiente), iniciativa y espíritu de equipo.

CONCLUSIONES

CONTRIBUCIONES	LIMITACIONES
Perdurabilidad de principios	Criticable el supuesto básico: "las organizaciones son medios estables y predecibles"
Se puede aplicar en todas las organizaciones	Simplificación que conduce a la vaguería
La identificación de principios permite enseñarlos	Falta de apoyo científico

TEORÍAS COMPORTAMENTALES

RELACIONES HUMANAS

Surge ante las insuficientes mejoras de los enfoques anteriores y el hecho de que los trabajadores no seguían los comportamientos esperados.

El profesor **Elton Mayo**, con el experimento de *Hawthorne*, descubrió que un grupo de trabajadores tienden a mejorar su rendimiento al sentirse mejor atendidos por sus superiores. Esto conlleva a un cambio centrándose más en el trabajador y su entorno que hacia los métodos y el control.

PRINCIPIOS:

El trabajo es una actividad grupal y la principal motivación es ser reconocido y aceptado por el grupo. Las normas sociales del grupo son clave para el comportamiento. Y, por último, la administración debe crear una élite compuesta por jefes comunicadores, democráticos y persuasivos.

CONCLUSIONES

CONTRIBUCIONES	LIMITACIONES
Atención a las necesidades sociales frente a la simplificación ingenieril.	Diseño y ejecución de los experimentos.
Importancia de las habilidades directivas frente a las técnicas de gestión.	Indican que la productividad sólo depende del ambiente social, cuando es más complejo.
Interés por la dinámica de grupos.	

SUPUESTOS I° ENFOQUES

ENFOQUES CLÁSICOS

Proposiciones que suponen que los miembros de las empresas son instrumentos pasivos, capaces de realizar un trabajo y aceptar órdenes; pero no de tener iniciativa o ejercer alguna influencia.

ENFOQUES COMPORTAMENTALES

Proposiciones que suponen que los miembros de las empresas portan actitudes, valores y objetivos.

TEORÍA DE LA BUROCRACIA (WEBER)

Con la fragilidad y parcialidad de los enfoques anteriores, junto con el aumento de tamaño y complejidad de las empresas se necesita un modelo más amplio.

Se basa en la racionalidad de las organizaciones humanas adecuando los medios a los fines para garantizar la máxima eficiencia en la búsqueda de los objetivos. Es decir: se describen anticipadamente y con todo tipo de detalles la forma en la que deben ejecutarse las distintas tareas.

La **burocracia ideal de Weber** consiste en la división del trabajo, la jerarquía de autoridad, la selección formal de trabajadores, las reglas y la uniformidad, la impersonalidad y la orientación de carreras y la permanencia de los trabajadores.

CONCLUSIONES

VENTAJAS	DISFUNCIONES
Racionalidad	Exagerado apego a las reglas
Precisión	Exceso de formalismo
Rapidez en la toma de decisión	Resistencia al cambio
Uniformidad	Despersonalización y jerarquización
Reducción de la fricción entre compañeros	Inflexibilidad

LA EMPRESA COMO SISTEMA: PRINCIPALES SUBSISTEMAS

La empresa es un sistema donde se combinan una serie de factores elementales para desarrollar una actividad económica con el fin de crear valor.

CARACTERÍSTICAS:

Cualquier estímulo sobre el conjunto afecta y son conjuntos de elementos en constante interacción (**GLOBALIDAD**); además tiene carácter adaptativo (**HOMEOSTASIS**). Tienen una **FINALIDAD**. Y para que todo se combine se necesita la **AUTORIDAD**, un sistema de decisiones.

PRINCIPALES SUBSISTEMAS

- **Marketing** (mercado, producto, precio, distribución, promoción y publicidad).
- **Finanzas** (rentabilidad de las inversiones, análisis de liquidez, de solvencia, fondo de maniobra, ...).
- **Producción** (análisis de costes, de productividad, estado de inversiones activo fijo, ...).
- **Administración** (sistemas de planificación y control, estructura organizativa, dirección, ...)

ENFOQUE DE CONTINGENCIAS

Basado en teoría sistemas, trata de especificar las relaciones entre los elementos de un sistema.

Las respuestas a los problemas complejos son **depende**. Se necesita averiguar *de qué y cómo (de qué manera)*

La **tarea del directivo** es identificar la técnica que bajo circunstancias particulares mejor contribuyan a la consecución de sus objetivos.

Aportaciones previas al enfoque	Enfoque de contingencias
Si queremos conseguir determinado efecto Y se debe acometer la acción X	Si queremos conseguir determinado efecto Y se debe cometer la acción X, solo cuando esté la situación Z (contingencias)

Si quieras aumentar la productividad de una empresa pequeña, se debe dividir el trabajo. Antes, si queríamos un efecto Y teníamos que hacer X; ahora, si queremos Y tenemos que hacer X cuando estemos en Z.

PRINCIPALES VARIABLES DE CONTINGENCIA

Cuanto más tamaño, más problema para coordinar, así que, el **tamaño** es una variable. La **tecnología organizacional**, la dirección depende de la estandarización de los métodos. Los métodos que funcionan una vez no tienen por qué hacerlo en otro, **incertidumbre**. Por último, la resolución depende de cada individuo, **diferencias individuales**.

CONCLUSIONES

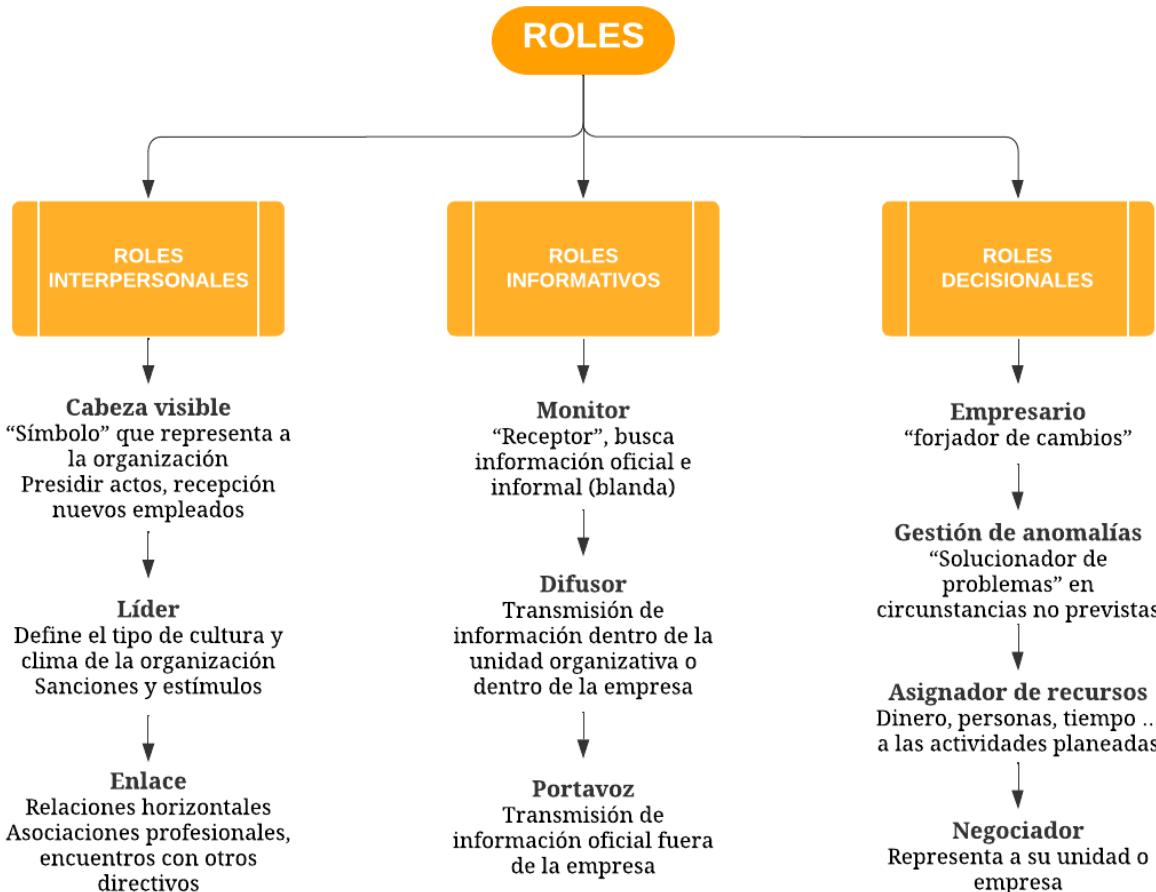
CONTRIBUCIONES	LIMITACIONES
Preocupación por la práctica administrativa.	Para muchos, no es una novedad, los gerentes lo han hecho siempre.
Aplicaciones de los enfoques anteriores.	No puede ser considerado teoría.
Importancia de adoptar distintos puntos de vista.	

ROLES DIRECTIVOS DE MINTZBERG

Mintzberg creía insatisfactorias las teorías existentes, pensaba que había hechos que no podían ser explicados. Formula una teoría sobre el comportamiento directivo desde un enfoque descriptivo.

Los **directivos** son personas con responsabilidad sobre el trabajo de otros. Su tarea consiste en el desempeño de un rol.

Un **rol** es un conjunto de comportamientos correspondientes a un oficio, puesto o posición.



TEMA 3 LA EMPRESA Y SU ENTORNO

El **entorno** es el conjunto de factores externos no controlables por la empresa que influyen de forma significativa en su funcionamiento y en sus resultados positivamente o negativamente. Por eso la empresa necesita analizar el entorno, y su respuesta a éste se define en su estrategia. En este campo podemos distinguir entre empresas reactivas (espera a que pase y se protegen) y empresas proactivas (analizar el entorno y desarrolla una estrategia previa).

El objetivo del análisis del entorno y del sector es identificar las principales oportunidades y amenazas que se le presentan a la empresa. Para esto, se debe identificar los factores del entorno general o específico, analizar la situación y su evolución; y evaluar el impacto.

Dentro de identificar los factores del entorno general o específico realizamos el análisis **PEST** y el **modelo de las 5 fuerzas**.

ANÁLISIS PEST

P CONDICIONES POLÍTICAS

- Sistema político
- Leyes
- Fomento empresarial

E CONDICIONES ECONÓMICAS

- Nivel de desarrollo
- Crecimiento
- Precios y tipos de interés (cuando uno sube el otro baja)

S CONDICIONES SOCIOCULTURALES

- Nivel educativo
- Demografía
- Estilos de vida (veganismo)

T CONDICIONES TECNOLÓGICAS

- Tecnologías disponibles

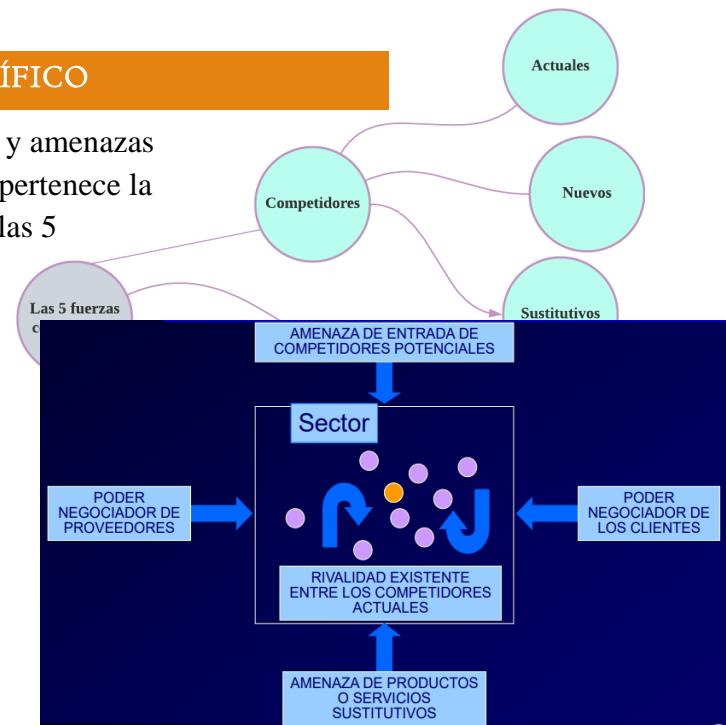
- Investigación

ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

Su objetivo es identificar oportunidades y amenazas derivadas del sector de actividad al que pertenece la empresa. Para ello, se usa el modelo de las 5 fuerzas competitivas.

La rivalidad existente entre los actuales competidores es mayor cuando:

- ◆ Hay muchos competidores
- ◆ Los costes fijos son muy altos
- ◆ Se trata de productos o servicios muy estandarizados
- ◆ Hay un crecimiento lento o negativo del sector
- ◆ Hay fuertes barreras de salida



Los nuevos competidores querrán entrar cuando es rentable o tienen potencial. Los nuevos competidores podrán entrar dependiendo de las barreras de entrada:

- ◆ Economías de escala
- ◆ Requisitos de capital
- ◆ Costes cambiantes
- ◆ Acceso a canales de distribución
- ◆ Actuación del Gobierno

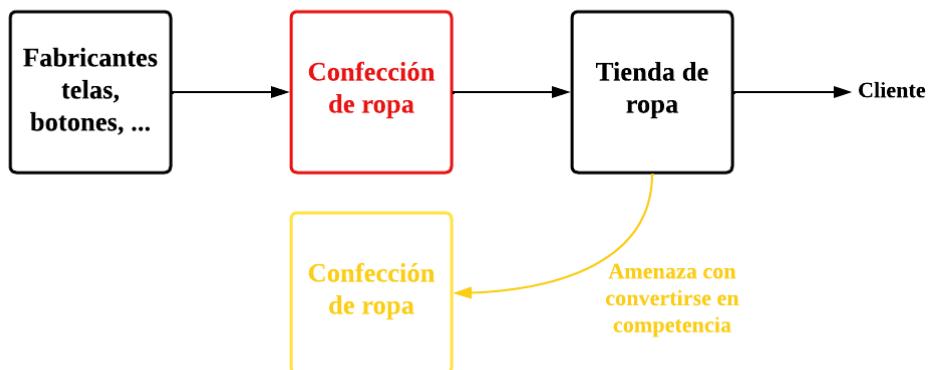
Se debe esperar que ya hay empresas con altos recursos y que se puede crecer lentamente en el sector.

Los productos o servicios sustitutivos son productos o servicios que satisfacen la misma necesidad. Mayor amenaza cuando su nivel de satisfacción en relación al precio es mejor que la de las empresas del sector. Ejemplo: el aceite de oliva y el aceite de girasol.

El poder negociador de los clientes es mayor cuando:

- ◆ Hay pocos clientes o los que hay son importantes
- ◆ Los productos del sector están estandarizados
- ◆ Las materias primas son de gran coste para el comprador
- ◆ Hay amenaza real de integración hacia atrás (amenaza con convertirse en competencia)

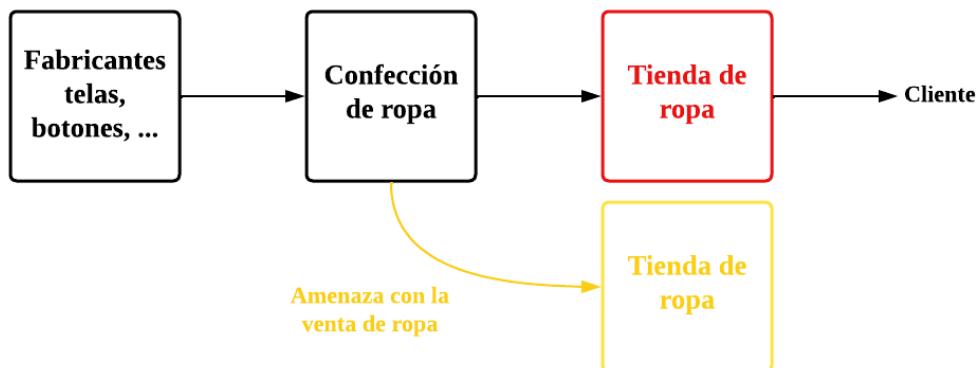
EJEMPLO



El **poder negociador de los proveedores** es mayor cuando:

- ◆ Hay pocos proveedores
- ◆ El sector no es un cliente importante
- ◆ Los productos o servicios de los proveedores están muy diferenciados
- ◆ Existe una amenaza real de integración hacia delante (amenaza con vender su propio producto)

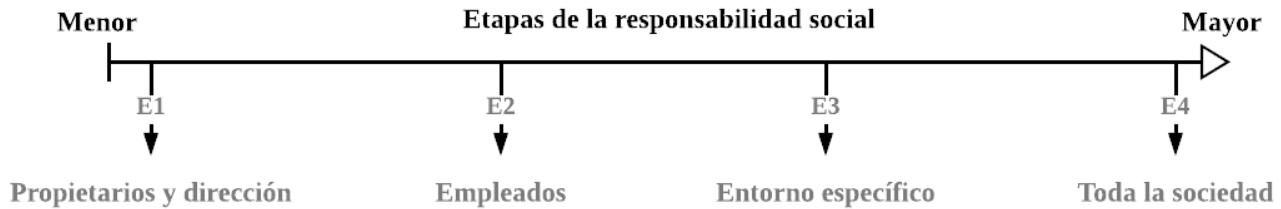
EJEMPLO



La **evolución del sector** depende de la tecnología utilizada, las leyes actuales y los cambios en la forma de competir.

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

La *RCS* es la integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales; y el compromiso de la empresa de contribuir al desarrollo económico sostenible



BENEFICIOS

- Aumenta el valor económico de la empresa
 - Reduce el riesgo
 - Atrae y retiene a los mejores empleados
 - Incrementa la lealtad y mejora la imagen o reputación corporativa
 - Acceso al volumen de fondos de la inversión socialmente responsable
 - Gana en eficacia por la mejor gestión de costes
 - Es más competitiva en licitaciones, en los países donde hay legislación al respecto

GESTIÓN DE LA RCS

- Declaraciones corporativas
- Códigos de conducta
- Acción social
- Informes sociales

MEDICIÓN DE LA RCS

Monitor Español de Reputación Corporativa (MERCO), Investigadores igrupRSE. Índice IES100, SA8000. Social Accountability International, ISO14000. Medioambientales, SGE21: Forética: 10 áreas de gestión responsable y GRI

BENEFICIOS DE RESPONSABILIDAD MEDIOMBIENTAL EN LAS EMPRESAS

- 1) Reducción de los costes ambientales y, por tanto, de los costes generales.
- 2) Acceso a mercados más exigentes, restringidos por razones ambientales.
- 3) Nuevas oportunidades y actividades empresariales, mejorando.
- 4) Ambientalmente los productos propios o reutilizando los de otros.
- 5) Acceso al mercado bursátil y a líneas de crédito específicas.
- 6) Mejora de la imagen general de la empresa y su credibilidad.
- 7) Ayuda y favorece el cumplimiento de la legislación ambiental, reduciendo las reclamaciones y denuncias, y con ello los costes derivados.
- 8) Permite introducir mejoras técnicas y de funcionamiento facilitando la actividad empresarial y el acceso a ciertos contratos y actividades.

BENEFICIOS DE LA GENERALIZACIÓN DE LAS RCS MEDIOAMBIENTALES

- Desarrollo de productos innovadores y eficientes.
- Reducción de los riesgos ambientales y de accidentes.
- Motivación de los trabajadores y proveedores.
- Mejora de la reputación corporativa.
- Mejora de las relaciones con las Administraciones Públicas.

TEMA 4 DIRECCIÓN Y PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Nos encontramos en una situación y, mediante determinadas acciones, queremos llegar a otra. Todo el proceso debe ser **planificado**; para ello debemos hacernos determinadas preguntas:

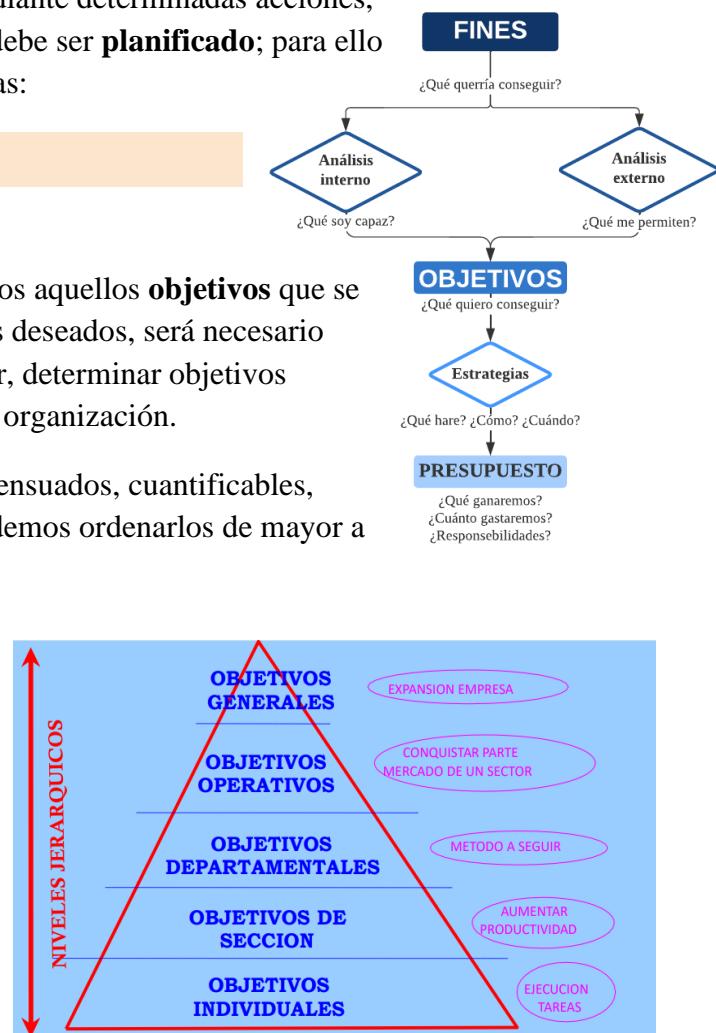
FIJACIÓN DE OBJETIVOS Y FINES

¿Qué queremos conseguir?

La empresa debe fijar su **fin** último y todos aquellos **objetivos** que se desean lograr. Para obtener los resultados deseados, será necesario marcar una serie de subobjetivos, es decir, determinar objetivos específicos para cada departamento de la organización.

Los **objetivos** deben ser: deseables, consensuados, cuantificables, comprensibles, motivantes, factibles. Podemos ordenarlos de mayor a menor nivel jerárquico:

- 1) Objetivos generales: expansión de la empresa.
- 2) Objetivos operativos: conquistar parte del mercado de un sector.
- 3) Objetivos departamentales: método a seguir.
- 4) Objetivos de sección: aumentar productividad.
- 5) Objetivos Individuales: ejecución de tareas



FUNCIONES DE LOS OBJETIVOS

- Guiar e incitar las decisiones y acciones en la cúpula directiva.
- Proporcionar una base de evaluación de los resultados obtenidos.
- Motivar a los miembros de la empresa sobre sus metas, implicándolos en la empresa.
- Transmitir al exterior las intenciones de la empresa, en pro de obtener apoyos y mejorar la imagen de la misma.

ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

¿Qué puedo hacer? ¿Qué me permiten hacer?

Respecto al **análisis interno**, hay que valorar los recursos de los que disponemos: financieros, humanos, físicos y tecnológicos; así como la imagen externa de la empresa, y las capacidades de la misma. Para esto último, utilizaremos la denominada **cadena de valor** analizando las actividades que la empresa lleva a cabo para vender su producto o servicio (logística interna, operaciones, logística externa, marketing, servicio, aprovisionamiento, desarrollo tecnológico, gestión de recursos humanos e infraestructura).

Para ello analizaremos con el análisis **DAFO**:

		PROCEDENCIA DE LA VARIABLE	
CARÁCTER DE LA AFECTACIÓN		INTERNA	EXTERNA
	NEGATIVO	Debilidades	Amenazas
	POSITIVO	Fortalezas	Oportunidades

Ejemplos de factores:

- **Interno**
 - ✓ **Fortalezas:** habilidades y recursos tecnológicos superiores, ventajas en costes, buena imagen, líder en mercado, habilidades para la innovación, recursos financieros adecuados, ...
 - ✗ **Debilidades:** incapacidad de financiar los cambios, atraso en investigación o desarrollo, rentabilidad inferior a la media, cartera de producción limitada, ...
- **Externo**
 - ✓ **Oportunidades:** entrar en nuevos mercados, crecimiento rápido del mercado, integración vertical, ...
 - ✗ **Amenazas:** entrada de nuevos competidores, incremento en las ventas de los productos sustitutivos, creciente poder de negociación de los clientes o proveedores, ...

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES:

¿Qué haré? ¿Cómo? ¿Cuándo?

Podemos estructurar las estrategias por niveles:

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Nivel Corporativo: *¿En qué negocios debe participar la empresa?*

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE NEGOCIO

Nivel de Negocio: *¿Cómo debe competir la empresa en cada uno de sus negocios?*

Dependiendo de nuestro objetivo, podemos inclinarnos más por una u otra estrategia de las siguientes:

LIDERAZGO EN COSTES

Ventaja en Costes, en un ámbito amplio

Se centra en la necesidad de incurrir en los menores costes del sector, lo que requiere la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir eficientemente grandes volúmenes, y un vigoroso empeño por reducir costes derivados de la experiencia, de estrictos controles de costes y gastos y minimizar costes en I+D, servicio, publicidad, etc...

DIFERENCIACIÓN

Ventaja en producto, en un ámbito amplio

Debemos crear productos o servicios valorados por los consumidores y reconocidos en el sector como únicos; esto nos permitirá fijar los precios superiores de dichos productos.

ENFOQUE

Ámbito reducido

En este caso, nos centramos en una franja determinada de clientes, ya sea en un mercado geográfico específico o en una línea de producto diferenciada. En ese segmento de mercado, la empresa competirá mediante alguna de las estrategias anteriores: enfoque basado en costes o enfoque basado en diferenciación.

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO: ANSOFF

	Productos existentes	Productos nuevos
Mercados existentes	Penetración del mercado	Desarrollo de producto
Nuevos Mercados	Desarrollo de mercado	Estrategias de diversificación

CRECIMIENTO

FORMAS DE CRECER:

- **Crecimiento interno**
- **Crecimiento externo:**

- Adquisiciones
- Fusiones
- Empresas conjuntas
- Alianzas estratégicas
- Cooperación

COOPERACIÓN

Podemos encontrar diversos tipos de cooperación entre empresas: tecnológica, aprovisionamiento, producción, marketing, comercialización, servicio postventa....

VENTAJAS:

- ✓ Alcanzar economías mayores sin invertir en activo fijo.
- ✓ Aprovechar complementariedades: recursos, habilidades.
- ✓ Reducir incertidumbres: suministros, ventas...
- ✓ Acceder a nuevos mercados.

INTERNACIONALIZACIÓN

- **Exportación:**
 - Ocasional
 - Regular: directa e indirecta
- **Inversiones directas**
 - Filiales de venta
 - Subsidiarias de producción
- **Acuerdos contractuales**
 - Sin constituir nueva empresa: licencias y franquicias
 - Constitución nueva empresa: empresas conjuntas, consorcios.

PRESUPUESTO

¿Qué ganaremos? ¿Cuánto gastaremos? ¿Qué responsabilidades tendremos?

TEMA 5 FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN

DISEÑO ORGANIZACIONAL

Se encarga de decidir:

- ¿Qué tareas? ¿Quién debe realizarlas? ¿Cómo se agrupan? ¿Cómo se coordinan?
- ¿Quién informa a quién?
- ¿Dónde se toman las decisiones?

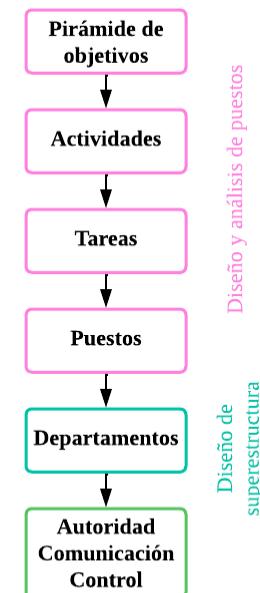
La administración crea actividades para conseguir objetivos.

La organización divide el trabajo, agrupa el trabajo en tareas y coordina a través de una estructura organizativa para conseguir los objetivos. Se debe organizar porque si no hay división del trabajo, no hay organización y es importante la coordinación y organizarse tiene ventajas:

- Aprovechamiento de capacidades y aptitudes.
- Aprovechamiento del tiempo.
- Aprovechamiento de maquinaria y equipos.
- Aprovechamiento de materiales.

Si no hay organización encontramos:

- Diferencias en naturaleza, capacidades y habilidades.
- Limitaciones temporales y espaciales.
- Limitaciones de conocimientos y capacidades.



ORGANIZACIÓN FORMAL

ORGANIGRAMAS

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura organizativa. Donde se representan las unidades organizativas y puestos de trabajo existentes, además de las relaciones formales y las líneas de comunicación. Todo esto sirve para mostrar la situación existente en un momento determinado (funciones estáticas) y sirve como instrumento de análisis (funciones dinámicas).

Los organigramas tienen:

- ✓ **VENTAJAS**
 - Aclaran las relaciones.
 - Facilita la orientación.
 - Sirve para planificar plantillas.
 - Información a terceros.
- ✗ **DESVENTAJAS**
 - Simplifican la realidad.
 - Sólo relaciones jerárquica.
 - Favorece el inmovilismo.

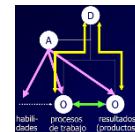
LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Poner pdf de componentes de la estructura organizativa.

MECANISMOS DE COORDINACIÓN

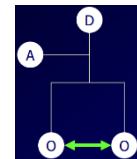
Puede decirse que la organización es el resultado de dividir el trabajo total de la empresa en diversos conjuntos de tareas, pero manteniendo al mismo tiempo la coordinación de estas.

Mintzberg dice que la coordinación se basa en las relaciones entre los directivos, analistas y operarios, mediante 3 mecanismos. Los mecanismos de coordinación forman un ciclo lógico. Las mayores necesidades de coordinación demandan mecanismos más sofisticados. El uso de cada mecanismo no es exclusivo, sino en cada momento suele haber alguno predominante.



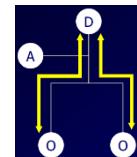
ADAPTACIÓN MUTUA

Se produce la coordinación mediante la comunicación informal. Se utiliza tanto en las organizaciones más sencillas y las más complejas; ya que es el único que funciona en circunstancias difíciles, porque el éxito de la empresa depende de la habilidad de los operarios entre sí.



SUPERVISIÓN DIRECTA

Consiste en coordinar a través del establecimiento de una jerarquía, en esta situación una persona se hace responsable del trabajo de los demás, dándoles instrucciones y controlando sus acciones.

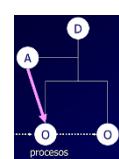


NORMALIZACIÓN

Este mecanismo reduce la necesidad de la comunicación continuada y de la supervisión directa ya que la normalización implica una ordenación y racionalización previa del trabajo. Hay 3 tipos:

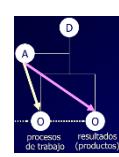
NORMALIZACIÓN DE PROCESOS

Especificar y programar las operaciones, tareas, etc ... que componen el trabajo global. En esta normalización se les asignan a los individuos tareas descritas incluyendo donde y cuando han de trabajar. Cada uno tiene claro qué es lo que debe hacer.



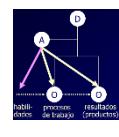
NORMALIZACIÓN DE RESULTADOS (PRODUCTOS)

Indica cual ha de ser el resultado que puede darse a la vez que la normalización de métodos del trabajo. Se produce como consecuencia de la imposibilidad de normalizar el trabajo.



NORMALIZACIÓN DE HABILIDADES

Surge ante la imposibilidad de utilizar las normalizaciones anteriores. En esta coordinación se busca mediante el entrenamiento previo en el manejo de situaciones complejas.



ORGANIZACIÓN INFORMAL

La organización formal se basa en la adaptación mutua. Hay diferentes grupos informales:

- Derivados del trabajo (misma unidad): crean sus propias normas y sanciones.
- Derivados de amistad y afinidad.
- Derivados de un interés común: se forma deliberadamente.

La organización informal tiene:

- ✓ **VENTAJAS**
 - Satisfacen necesidades individuales de los empleados: compañía y seguridad.
 - Hacen que funcione mejor la organización formal ya que hay un ambiente más agradable y mayor cooperación.
- ✗ **DESVENTAJAS**
 - Insatisfacción de empleados.
 - Conflicto con la organización formal.

COMPARACIÓN

	GRUPO FORMAL	GRUPO INFORMAL
Objetivos principales	Beneficio, eficiencia, servicio	Satisfacción y seguridad de los participantes
Origen	Planificado	Espontáneo
Influencia sobre los integrantes	Posición de autoridad, recompensas monetarias	Personalidad, destreza
Comunicación	De arriba abajo, canales formales	Rumores, personal, ...
Líder	Designado por la organización	Surge del grupo
Control	Basado en amenazas y uso de recompensas monetarias	Sanciones sociales

DEPARTAMENTALIZACIÓN

POR FUNCIONES

La agrupación de actividades está basada en las funciones de la empresa.

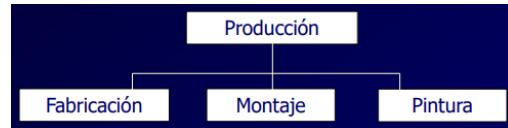
- ✓ **VENTAJAS**
 - En todas las organizaciones se llevan a cabo las funciones básicas.
 - Lógico y probado, asegura poder en funciones básicas.
 - Especialización.
- ✗ **DESVENTAJAS**
 - Demasiado simple en situaciones complejas.
 - Excesiva especialización, falta visión global, solo la dirección la tiene.



POR PROCESOS

Especialmente utilizada en el departamento de producción. La agrupación de actividades está basada en las distintas tareas secuenciales del proceso de fabricación.

- ✓ VENTAJAS
 - Especialización.
- ✗ DESVENTAJAS
 - Se necesita mayor coordinación entre las secciones.
 - Mayor interdependencia.
 - Excesiva especialización, falta visión global, solo la dirección la tiene.



POR TERRITORIOS

En organizaciones cuyas operaciones se desarrollan en diferentes mercados, las actividades de un territorio se agrupan y se asignan a un directivo. Se recomienda su uso cuando el éxito dependa del conocimiento y ajuste a las circunstancias locales.



✓ VENTAJAS

Dependerán de los beneficios por descentralizar funciones.

- Comercial: proximidad mercado, ahorro transportes, acceso a distribuidores locales.
- Producción: ahorro transporte y mano de obra, mejora el tiempo de entrega, acceso rápido a materias primas.

✗ DESVENTAJAS

- Mayor número de directivos (sueldos).
- Se tiende a duplicar algunos servicios.
- Problemas de coordinación.
- Pérdidas por economías de escala.
- Pérdida de control.

POR PRODUCTOS

Las actividades relacionadas con cada producto se agrupan y se asignan a un responsable. Normalmente son la evolución de una organización funcional. En ocasiones también se denomina “organización por proyectos”.



✓ VENTAJAS

- Facilita la coordinación de los distintos especialistas que trabajan con una finalidad común: el producto.
- En entornos dinámicos resulta adecuada la flexibilidad que permite esta forma descentralizada.
- Sirve como “vivero” de directivos.

✗ DESVENTAJAS

- Mayor número de directivos (sueldos).
- Se tiende a duplicar algunos servicios.
- Pérdida de control.

POR CLIENTES

Las actividades relacionadas con los principales tipos de clientes se agrupan y se asignan a un responsable.



✓ VENTAJAS

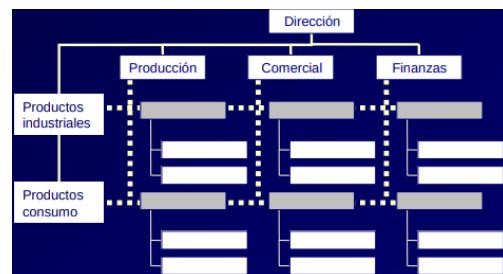
- Proximidad al cliente y capacidad de satisfacer sus necesidades.

✗ DESVENTAJAS

- Mayor número de directivos (sueldos).
- Se tiende a duplicar algunos servicios.
- Pérdida de control.

MATRICIAL

Según Mintzberg no existe ninguna base de agrupación capaz de dar respuesta a las interdependencias existentes en una actividad. Las estructuras funcionales tienen el problema de excesiva especialización y las estructuras basadas en el mercado existen obstáculos al contacto entre mismos especialistas. Normalmente se combinan la departamentalización por funciones con la de productos.



✓ VENTAJAS

Frente a una organización exclusivamente organizada por productos.

- Se consigue un mejor aprovechamiento de los recursos.
- Los profesionales muy cualificados prefieren estar juntos en la organización, entre otras razones por motivos de promoción.

✗ DESVENTAJAS

- Se incumple el principio de unidad de mando.
- Conflicto de autoridad.
- Requiere una cultura y actitudes motivadoras.

ESTRUCTURA DIVISIONAL

Se trata de una estructura que combina diferentes criterios de departamentalización. Cada división es una unidad empresarial al frente de la cual hay una dirección autónoma, que funciona como una cuasi-empresa, dependiendo económica y decisionalmente de una unidad central.

La coordinación se logra a través de unidades de apoyo. En empresas multinacionales las divisiones se dividen a su vez en filiales.

FUNCIONES DE LA UNIDAD CENTRAL

La unidad central actúa como un empresario que dirige una cartera de inversiones en base a la estrategia global para alcanzar la combinación deseada; Asigna los recursos financieros globales de la empresa. Además, diseña el sistema de control de rendimiento de las divisiones.

✓ VENTAJAS

- Se adapta a las circunstancias locales.
- Asignación eficiente de recursos.
- Prepara ejecutivos generales.
- Gran poder de negociación.

✗ DESVENTAJAS

Se derivan de sus repercusiones sociales.

- Pérdidas de empleo en procesos de reestructuración.
- Escasa responsabilidad social.
- Deterioro libre competencia.

NUEVAS FORMAS ORGANIZACIONALES: ORGANIZACIÓN FLEXIBLE

ORGANIZACIÓN TRADICIONAL

Máxima concentración de actividades, eficiencia y flexibilidad ante situaciones de dinamicidad, incertidumbre y, en definitiva, de complejidad del entorno competitivo actual.

ORGANIZACIÓN EN TRÉBOL



ELEMENTOS CLAVE

- Organizar en torno a procesos, no tareas.
- Aplanar la jerarquía.
- Dividir el trabajo en equipos multidisciplinares y usar los equipos para administrar todo.
- Dejar que los clientes dirijan el desempeño.
- Recompensar el desempeño por equipos.
- Maximizar el contacto con proveedores y clientes.
- Informar y formar a todos los empleados.

TEMA 6 LA FUNCIÓN PRODUCTIVA

CONCEPTO DE PRODUCCIÓN

Importancia de la función de producción de las empresas:

- La mano de obra y las inversiones en la empresa están vinculadas a la función productiva.
- Fuerte interrelación con otras áreas de la empresa.
- Importantes avances tecnológicos y organizativos.

DEFINICIÓN: Producir consiste en la realización de una serie de actividades, que persiguen aumentar el valor de los bienes y servicios ofrecidos por la empresa, para la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

ORÍGEN DE LA PRODUCCIÓN

DESARROLLO INTERNO



ADQUISICIÓN EXTERNA



COOPERACIÓN



OBJETIVOS DE LA FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN

USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS

- Necesidad de conocer y controlar los costes de producción. Utilidad de los cálculos de productividad.

PRODUCTOS DE CALIDAD

- La calidad define el valor del producto.
- Perspectiva interna (fabricar el producto conforme a los planos de diseño), y externa (satisfacción de las necesidades del cliente).

RAPIDEZ EN LA ENTREGA

FLEXIBILIDAD

- Habilidad de la empresa en hacer productos nuevos.
- Capacidad para fabricar productos que se adapten a los gustos personales de sus clientes.

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

ADQUISICIÓN DE TECNOLOGÍA

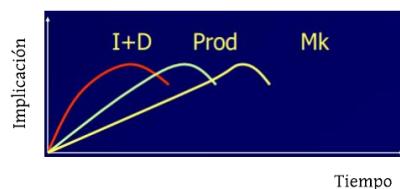
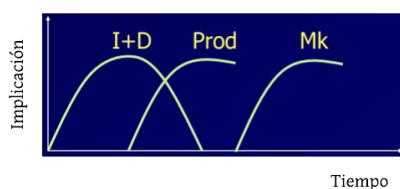
DEL EXTERIOR

A instituciones públicas, privadas o a empresas competidoras (a través de licencias).

GENERACIÓN INTERNA

- Existencia del departamento de I + D, elevados costes infraestructuras y sueldos.
 - Inversiones a largo plazo con elevado riesgo.
- ✓ Ventajas:
 - Autonomía.
 - Mejor ajuste.
 - Rapidez

DESARROLLO PARALELO FRENTE A SECUENCIAL



DECISIONES DEL SISTEMA PRODUCTIVO

I. DISEÑO DEL SISTEMA PRODUCTIVO

Condicionan a la empresa a largo plazo tienen carácter estructural.

SELECCIÓN Y DISEÑO DEL PRODUCTO

Especificación de atributos del producto y viabilidad teórica.

SELECCIÓN DEL PROCESO TECNOLÓGICO

La empresa ha de decidir según los costes (de los equipos y las instalaciones) y los beneficios esperados (demanda) del producto, el proceso tecnológico a emplear, es decir, las inversiones a realizar.

DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD

Definida por la inversión a efectuar en los correspondientes bienes de equipo e instalaciones técnicas, influyendo en la correspondiente función de costes, especialmente en los cortes fijos.

FIJACIÓN DEL NIVEL DE INVENTARIOS

Determinación del nivel de inventarios, así como el sistema de control y de pedido pertinente.

LOCALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN EN PLANTA

Factores de localización: cualificación de mano de obra, distancia de los proveedores y clientes. En la distribución se persigue la disposición y ambientación de los espacios físicos que logre la máxima productividad y el clima laboral más adecuado.

TAREAS Y PUESTOS

Definición de actividades del proceso productivo que se descomponen en tareas o trabajos. Por tanto, se definen los puestos de trabajo.

CALIDAD

Establecimiento de indicadores, parámetros, estándares y demás elementos de seguimiento.

MANTENIMIENTO

Prevención de averías, plan de mantenimiento de equipos e instalaciones.

2. PLANIFICACIÓN Y CONTROL DEL SISTEMA

Aplicación inmediata, se determina cuánto y cuándo producir a corto y medio plazo, normalmente de 12 a 18 meses.

COMPONENTES DEL PLAN DE PRODUCCIÓN

PLANIFICACIÓN AGREGADA DA LA PRODUCCIÓN

Se establece una combinación general y deseable de los factores de producción para obtener unas cantidades de productos.

PLAN MAESTRO DE PRODUCCIÓN

A partir de la planificación agregada es necesario concretar qué productos serán fabricados, en qué cantidades y en qué momentos. Se utilizan distintas técnicas para calcular las cargas de trabajo, las horas de trabajo y los materiales requeridos.

PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE INVENTARIOS

A partir del plan maestro es necesario planificar y controlar las necesidades materiales, procurando minimizar los costes de almacenamiento. Entre los sistemas utilizados destacan los modelos de gestión de inventarios, el MRP y el JIT.

CONTROL

Además del control de realizaciones de las cifras previstas en los planes:

Control de eficiencia

PRODUCTIVIDAD

Relación entre los bienes y servicios producidos y los recursos consumidos.

$$\text{Productividad parcial} = \frac{\text{Bienes y servicios}}{\text{Mano de obra}} = \text{um}$$

$$\text{Productividad total} = \frac{\text{Bienes y servicios producidos}}{\text{Recursos o factores utilizados}} = \text{um}$$

La productividad total se debe calcular valorando los productos y los factores en unidades monetarias (um).

ANÁLISIS DE COSTES

Las empresas necesitan analizar los costes que deben soportar en el desarrollo de su actividad. La finalidad es conocer el consumo de recursos que servirá para establecer los precios de venta. Las empresas que llevan una contabilidad pueden conocer sus costes en los diferentes períodos según el Plan General de Contabilidad.

COSTES DIRECTOS

Aquellos que puedan relacionar o afectar directamente a los productos.

COSTES INDIRECTOS

Aquellos que necesitan de algún criterio de imputación.

COSTES FIJOS (CF)

Aquellos que se tienen, aunque no se fabrique nada.

COSTES VARIABLES (CV)

Aquellos que dependen directamente del nivel de producción.

$$\text{Costes totales (CT)} = \text{Costes fijos (CF)} + \text{Costes variables (CV)} \times \text{Unidades producidas (Q)}$$

UMBRAL DE RENTABILIDAD

Punto a partir del cual la empresa empieza a obtener beneficios

$$\text{Ingresos totales (IT)} = \text{Precio (P)} \times Q$$

$$\text{Punto muerto} \rightarrow IT = CT \rightarrow P \times Q = CF + CV_u \times Q$$

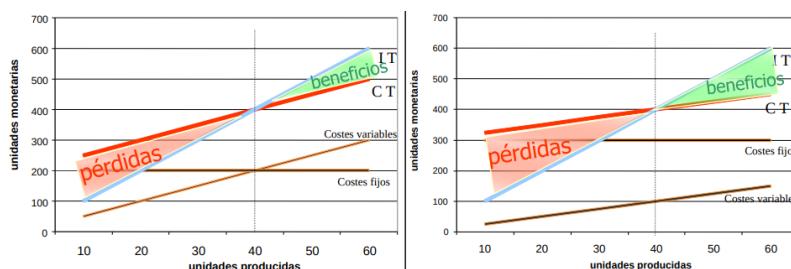
$$A \text{ partir de cuando es rentable (Q*)} = \frac{CF}{P - CV_u} = u.f$$

$$\text{Contribución unitaria al beneficio por encima del punto muerto} = P - CV_u$$

$$\text{Nivel de ventas} = P \times Q^*$$

$$\text{Beneficios} = IT - CT$$

Las empresas con una presencia mayor de costes fijos, comparativamente, soportan unas pérdidas mayores antes de alcanzar su umbral de rentabilidad. Sin embargo, una vez superado los beneficios unitarios son mayores que en las empresas con mayor importancia de la mano de obra, es decir, menos intensivas en capital.



¿FABRICAR O COMPRAR?

Fabricar supone disponer de infraestructura, tecnología, personal... lo cual supone un coste, pero ofrece la ventaja del control del proceso, que evita estar a merced de terceros. Mientras que, comprar supone la gran ventaja de la simplicidad en la gestión, de esta forma la empresa puede concentrar su atención y recursos sobre sus competencias básicas.

$$\text{Coste de fabricar} = CF + CV_u \times Q$$

$$\text{Coste de comprar} = P_c \times Q$$

$$\text{Umbral de rentabilidad a partir del cual es preferible fabricar a comprar} \rightarrow Q = \frac{CF}{P_c - CV_u}$$

Control de calidad

PLANIFICACIÓN Y CONTROL DEL SISTEMA

CALIDAD: Valor del producto en la satisfacción de necesidades del usuario

El producto debe tener una serie de atributos que deben alcanzarse a través del proceso productivo.

COSTES DE CALIDAD:

- 1) Persiguen que sólo lleguen al cliente bienes y servicios de calidad
 - a. Prevención: como manuales de calidad, formación, motivación...
 - b. Evaluación: proceso de inspección de la producción ya realizada
- 2) Por cometer errores en la fabricación del producto
 - a. Internos: errores detectados antes de ser entregados los productos, suponiendo pérdidas por desechos, reprocesos y tiempos ociosos.
 - b. Externos: no son detectados por el sistema de evaluación sino por el cliente, se deben reparar las averías, soportar devoluciones...

El coste de reparar los errores no detectados en prevención se multiplica por 10 si se detectan en evaluación y por 100 si los detecta el cliente.

Relación de calidad y productividad

RELACIÓN NEGATIVA

Para ser más productivos hay que renunciar a algo de calidad. Atender a todos los pedidos aunque tenga errores

RELACIÓN POSITIVA

Las empresas que consiguen mayor calidad son más productivas.

Si no hay errores, no hay devoluciones ni desechos, con lo cual se obtiene una disminución en costes. Del mismo modo, la empresa puede aumentar sus precios a cambio de una garantía.

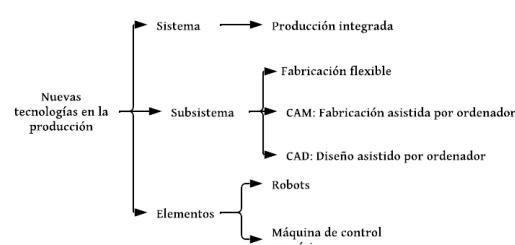
LAS NORMAS ISO

Las normas de calidad ISO establecen los requisitos que debe cumplir un sistema de calidad, cumpliendo unos procedimientos especificados por la norma. Estos requisitos tienen el objeto de evitar que se produzcan productos o servicios no conformes, y si se producen, que sean detectados antes de su entrega al cliente.

Las normas ISO definen, por tanto, los procesos a seguir en los controles de calidad. Cabe destacar las normas más representativas: ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003

LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LA PRODUCCIÓN

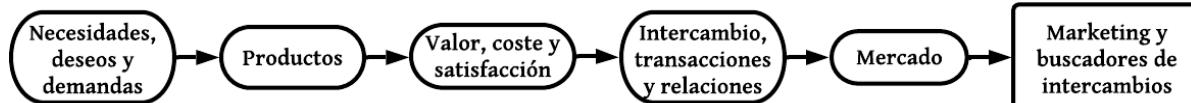
La automatización consiste en utilizar máquinas para el control y vigilancias de otras máquinas que son las que actúan directamente sobre los elementos. Las Tecnologías de la Información permiten combinar eficiencia y flexibilidad.



TEMA 7 LA FUNCIÓN PRODUCTIVA

El marketing nos afecta tanto a los **consumidores** (publicidad, precios, campañas, ...) como a los **profesionales** (informáticos de empresa, empresas de informática, ...).

MARKETING: es el proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean; creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros.

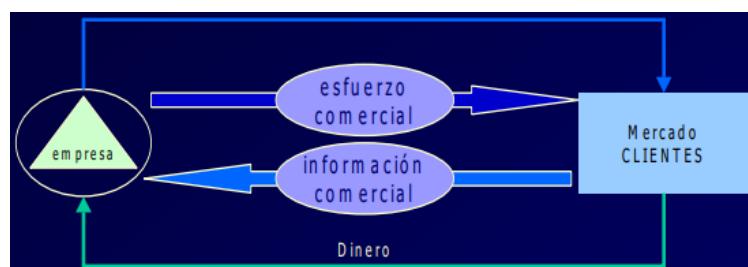


GESTIÓN DEL MARKETING

Es el proceso de **planificar y ejecutar** la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de las organizaciones.

La **gestión del marketing** tiene la responsabilidad de influir en el nivel, momento y composición de la demanda, de forma que ayude a la organización a alcanzar sus objetivos. Por tanto, en esencia es la gestión de la demanda.

- ¿Qué fabricar o qué servicio ofrecer?
- ¿A qué precio?
- ¿Cómo hacerlo llegar?
- ¿Qué información transmitir?



FILOSOFÍAS DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL

ORIENTACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

Los consumidores se decantarán por adquirir aquellos productos que estén muy disponibles y sean de bajo coste. Los directores de organizaciones con orientación de producción concentran sus esfuerzos en alcanzar economías de escala y amplia distribución. Ejemplo: LIDL.

ENFOQUE DEL PRODUCTO

Los consumidores se decantarán por adquirir aquellos productos que ofrezcan la mejor calidad o los mejores resultados. Los directivos de las empresas con orientación de producto centrarán sus esfuerzos en hacer buenos productos y mejorarlos a lo largo del tiempo.

Mejor resultado posible que satisfaga las necesidades sin importar el precio. Ejemplo: El Corte Inglés.

ENFOQUE DE VENTAS

Hay que inducir a los consumidores para que compren suficientes productos de la empresa. Por lo tanto, la organización debe llevar a cabo políticas agresivas de venta y promoción.

ENFOQUE DEL MARKETING

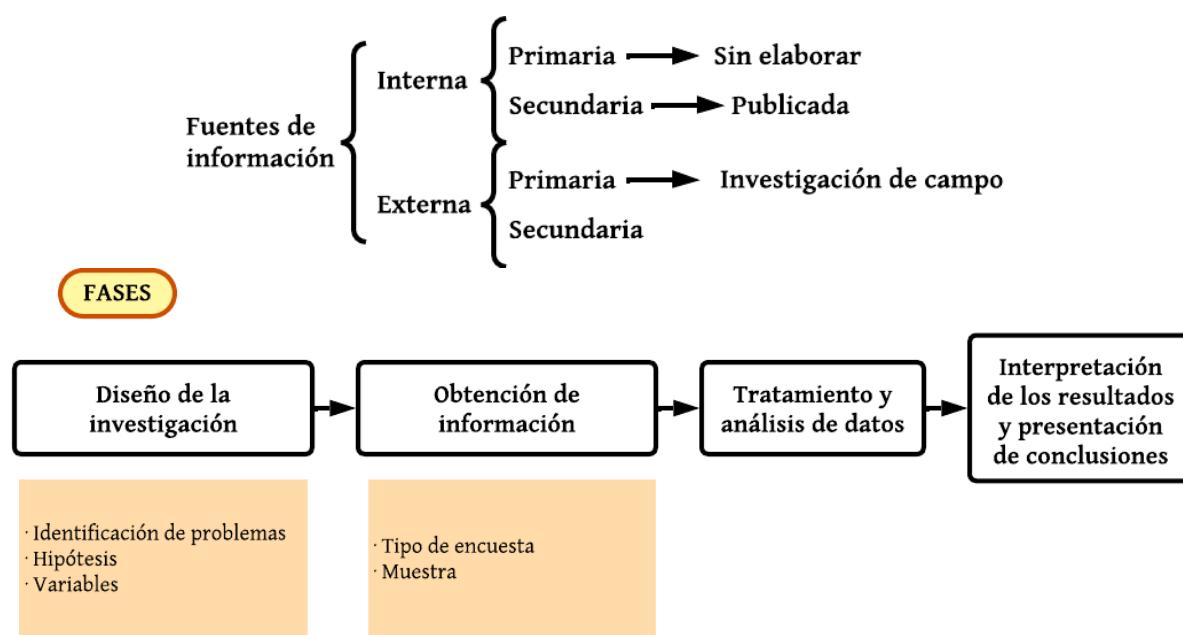
La clave para alcanzar los objetivos de la organización consiste en identificar las necesidades y deseos del público objetivo y satisfacer de una forma más efectiva y eficiente que la competencia.

DIFERENCIAS ENTRE EL ENFOQUE DE VENTAS Y MARKETING

	Punto de partida	Elemento Clave	Medios	Fines
VENTAS	Empresa	Productos	Promoción y ventas	Beneficios a través de las ventas
MARKETING	Mercado	Necesidades de los consumidores	Marketing coordinado	Beneficios a través de la satisfacción del consumidor

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación comercial es la compilación sistemática, registro, análisis e interpretación de datos o problemas relativos al mercado y a la comercialización de bienes y servicios.

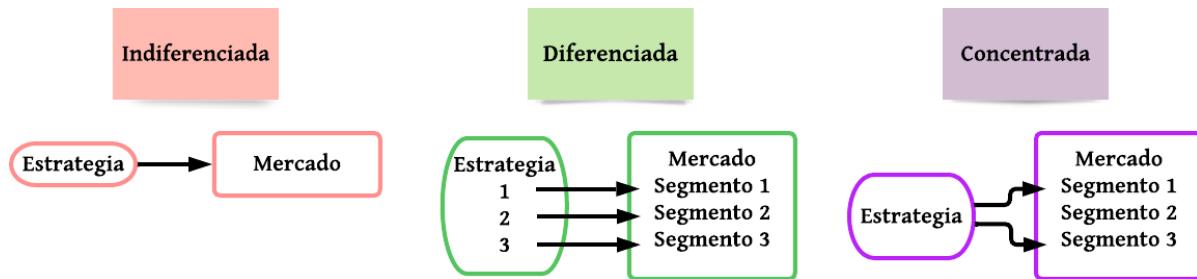


SEGMENTACIÓN

Es un proceso de división del mercado en subgrupos (*segmentos*) homogéneos, de acuerdo con algún criterio, para permitir poner en práctica una estrategia comercial diferenciada.

Los segmentos deben ser identificables, medibles, accesibles, importantes, diferentes, factibles...

ESTRATEGIAS



CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN

GENERALES

Estos criterios sirven para clasificar cualquier población o grupo de personas con independencia de sus pautas de compra y consumo. Los más utilizados son:

Variables generales	Ejemplos
Demográficas	Sexo, edad, ...
Socioeconómicas	Renta, ocupación, ...
Geográficas	Región, hábitat, ...
Estilos de vida	Centros de interés, opiniones, ...

ESPECÍFICOS

Estos criterios están relacionados con el producto o el proceso de compra. Suponen comportamientos, motivaciones, actitudes, percepciones y preferencias hacia el producto, la marca o el punto de venta. Los más utilizados son:

Fidelidad/lealtad a la marca/empresa	Tipo de compra: primera o de repetición	Preferencias	Ventaja/beneficio buscado
--------------------------------------	---	--------------	---------------------------

DECISIONES COMERCIALES: EL MARKETING-MIX

La estrategia de marketing-mix (esfuerzo comercial) representa el nivel de gasto en cada una de las políticas comerciales para un periodo dado. El objetivo será encontrar la combinación adecuada de estas variables de forma que se maximicen los resultados, modelo de las 4 P's.

POLÍTICA DE PRODUCTO (PRODUCT)

¿Qué fabricar?

Conjunto de atributos y psicosociales que el consumidor considera que tiene un determinado bien o servicio para satisfacer sus necesidades y deseos. Los productos deben aparecer como únicos.

BRILLANTE COMPETITIVO

- Tangibles: tamaño, envase, características, técnicas, ...
- Intangibles: marca, calidad, asistencia, técnica, financiación, ...

POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO

Es el proceso mediante el cual la dirección comercial de la empresa define la personalidad de un producto o servicio en el mercado en relación con los productos de la competencia.

Elementos a tener en cuenta:

- Necesidades del segmento elegido.
- Naturaleza de las ofertas competitivas
- Análisis del competidor y la competencia

POLÍTICA DE PRECIO (PRICE)

¿A qué precio?

PRECIO: es uno de los atributos más importantes, es fácilmente perceptible y es la política más flexible.

MÉTODOS DE FIJACIÓN DE PRECIO

- Basado en el coste.
- Basados en la competencia.
- Basados en la demanda.

ESTRATEGIAS DE PRECIOS

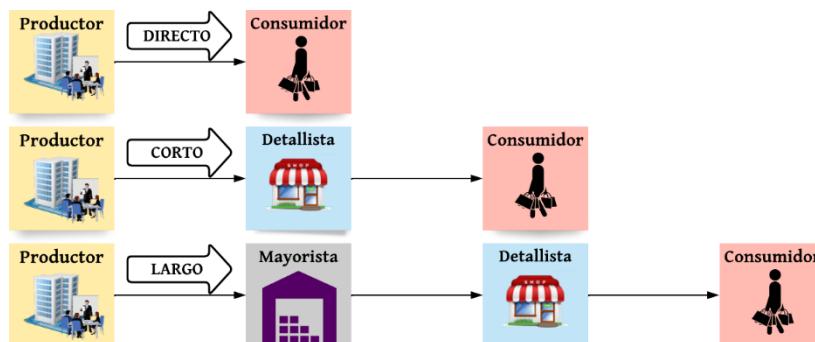
- Precios diferenciados. (Ej: descuentos,...)
- Precios psicológicos.

POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN (PLACE)

Es el sistema integrado por un conjunto de recursos físicos y humanos, propios o ajenos, cuyo objetivo es colocar el producto en los puntos de venta o a disposición del comprador o del consumidor final en la cantidad, momento y condiciones deseadas.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN

SEGÚN LOS AGENTES PARTICIPANTES



SEGÚN PROPIEDAD Y VINCULACIÓN CON EL PROVEEDOR

- Comercio independiente
- Cadena detallista.
- Cooperativa de consumidores (ej: eroski).
- Franquicia (ej:Mc Donalds)

SEGÚN CARACTERÍSTICAS FÍSICAS Y TÉCNICAS DEL CANAL

DISTRIBUCIÓN Y VENTA CON TIENDA

- ♣ Comercio tradicional.
- ♣ Comercio especializado.
- ♣ Tienda conveniencia.
- ♣ Supermercado.
- ♣ Gran almacén.
- ♣ Gran superficie.
- ♣ Tienda de descuento.

DISTRIBUCIÓN Y VENTA SIN TIENDA

- ♣ Por correspondencia.
- ♣ Por teléfono.
- ♣ Por televisión.
- ♣ Por ordenador.
- ♣ Venta automática.
- ♣ Venta a domicilio.

POLÍTICA DE PROMOCIÓN (PROMOTION)

PROMOCIÓN DE VENTAS: Es el ofrecimiento de incentivos a corto plazo, con objetivo de obtener un incremento rápido y temporal de las ventas. Todo con el objetivo de aumentar las ventas, probar productos y que compren por primera vez.

RELACIONES PÚBLICAS: conjunto de acciones de comunicación que permiten acercar las actividades y opiniones de las organizaciones sociales y del público, a los objetivos de la empresa.

PUBLICIDAD: comunicación masiva, pagada, emitida por una empresa, para transmitir información que influye en el comportamiento del consumidor. Con estos objetivos:

- **Creación de necesidades:** activar las necesidades que ya existen y canalizarlas hacia un producto determinado.
- **Desarrollo de necesidades:** información sobre aplicaciones del producto.
- **Información sobre la satisfacción de necesidades:** indica al consumidor lo que quiere y cómo el producto anunciado es superior en esos aspectos a la competencia.
- **Fidelización:** transmitir la idea de consumir el mejor producto y sugerirle que debe seguir haciéndolo.

EQUIPO DE VENTAS: se encarga del desarrollo de una comunicación personal, con estas características: flexibilidad, posibilidad de realizar demostraciones, obtención de información del mercado, creación de relaciones sociales y la selección de clientes.

Los **vendedores** tienen tareas y exigencias como un conocimiento del producto tanto propio como de la competencia y tareas relacionadas con el mercado (informar a clientes, conseguir información de competencia y mantener relaciones personales).

PLAN DE COMUNICACIÓN

- Publicidad
- Actos conmemorativos, organización de eventos, jornadas de puertas abiertas, ...
- Boletines, revistas corporativas, manuales de uso...
- Logotipos, marcas, diseño productos, envases...
- Patrocinio.
- Notas de prensa, publicaciones...
- Servicios de atención al cliente, buzoneo...
- Internet: páginas web, listas distribución, enlaces patrocinados, ...

TEMA 8 LA FUNCIÓN FINANCIERA

OBJETIVOS Y DECISIONES FINANCIERAS

Tiene como objetivo principal la obtención de recursos financieros y el empleo adecuado de los mismos.

Tradicionalmente solo se encargaba de conseguir fondos. Actualmente, se preocupa de conseguir fondos, decidir donde se invierte y de maximizar el valor de la empresa.

FINANCIACIÓN DE LA EMPRESA: conseguir fondos seleccionando las fuentes adecuadas y tratando de obtenerlos al menor coste posible.

LA INVERSIÓN: debe conseguir una buena rentabilidad y la liquidez precisa.

INVERSIÓN DE LA EMPRESA

EMPRESA: es la sucesión en el tiempo de proyectos de inversión y financiación. Las empresas para llevar a cabo su actividad realizan inversiones variadas (materiales, edificios, equipos...) que necesita financiar con recursos propios o ajenos.

TIPOS DE INVERSIONES

- **Activo circulante:** relacionadas con tesorería, compras y ventas.
- **Activo fijo:** objetivo del análisis de inversiones (por su permanencia, importe e irreversibilidad constituyen decisiones de carácter estratégico).

Toda **inversión** implica una toma de decisión que además es una decisión compleja en la que intervienen muchos factores cuantificables o no.

INVERSIÓN: expresión monetaria de la cantidad de recursos que se inmovilizan en la adquisición de bienes de producción o bienes de circulante.

Las **inversiones** deben cumplir que los resultados igualen o superen los recursos inmovilizados más la rentabilidad exigida; y que la empresa pueda soportar la tensión financiera derivada de la inversión.

CLASIFICACIÓN DE LAS INVERSIONES

FUNCIÓN DE LA INVERSIÓN EN EL SEÑO DE LA EMPRESA

- De renovación o reemplazo.
- De expansión.
- Modernización o innovación.

RELACIÓN QUE GUARDAN ENTRE SÍ

- Autónomas o independientes.
- Sustitutivas.
- Complementarias.

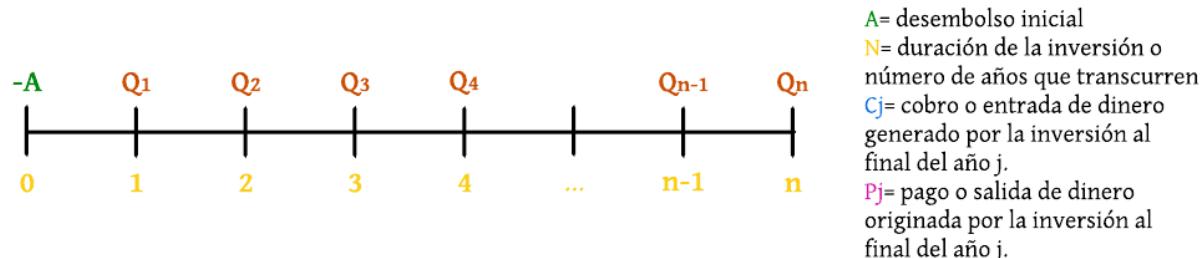
EN FUNCIÓN DE LA CORRIENTE DE COBROS Y PAGOS

- Un solo pago y cobro.
- Un solo pago y varios cobros
- Varios pagos y un solo cobro
- Varios pagos y varios cobros

MÉTODOS DE SELECCIÓN DE INVERSIONES

MODELIZACIÓN DE LAS DECISIONES DE INVERSIONES

La inversión estará definida por el siguiente diagrama de flujos de caja:



CRITERIOS ESTÁTICOS

PERÍODO DE RECUPERACIÓN O PAY-BACK

Es un criterio estático de selección de inversión que mide el tiempo que tarda en recuperarse el desembolso inicial

$$\text{Pay - back de flujos de caja constante} = \frac{A}{Q}$$

El **pay-back de flujos de caja variable** se hace observando el diagrama de flujo hasta ver en qué momento se vuelve positivo y después hacer regla de tres entre los dos años.

La inversión que antes se recupere será la seleccionada.

Este criterio se calcula muy fácilmente pero no considera los flujos de caja que el proyecto puede generar después del plazo de recuperación. Por lo tanto, prima la liquidez sobre la rentabilidad.

RATIO COSTE-BENEFICIO

Es un criterio estático de selección de inversión que relaciona los resultados derivados de la inversión y su coste.

$$\text{Coste - beneficio} = \frac{\sum Q_i}{A}$$

Son inversiones rentables aquellas con ratio mayor a 1, y se elegirá aquellas con mayor valor.

Es mejor que el pay-back ya que si tiene en cuenta los flujos de caja posteriores al retorno de la inversión. Pero como el resto de los criterios estáticos, no considera el momento en el que son conseguidos los fondos y esto agrava con este método puesto que no considera el momento en que se producen los flujos de caja.

RATIO COSTE-BENEFICIO MEDIO ANUAL

Es un criterio estático de selección de inversión que relaciona el flujo medio de caja con la inversión.

$$\text{Coste - beneficio medio anual} = \frac{\frac{\sum Q_i}{n}}{A}$$

Se elegirá siempre el mayor.

Este criterio elimina el inconveniente que tenía el anterior de que la rentabilidad dependía de la vida del proyecto, ahora la rentabilidad se expresa sobre una base anual. Pero, tiende a dar preferencia a las inversiones más cortas.

CRITERIOS DINÁMICOS

Son criterios que homogeneizan los flujos de caja a un mismo instante en el tiempo. Los valoran en un momento determinado.

Valoración de rentas en el tiempo:

CAPITALIZAR: calcular el valor de unas rentas en un momento determinado del futuro.

ACTUALIZAR: valorar unas rentas que se producirán en el futuro en un momento anterior.

Se llama “ k ” a la tasa de capitalización, en un caso, y tasa de actuación o descuento, en el otro.

VALOR ACTUAL NETO O VAN

Es el valor actualizado de todos los rendimientos esperados (la diferencia entre el valor actualizado de los cobros y el valor actualizado de los pagos previstos).

CON LAS MISMAS TASAS DE DESCUENTO

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

CON DIFERENTES TASAS DE DESCUENTO

$$VAN = -A + \frac{Q_1}{(1+k_1)} + \frac{Q_2}{(1+k_1)(1+k_2)} + \dots + \frac{Q_n}{(1+k_1)(1+k_2)\dots(1+k_n)}$$

Se elegirán los proyectos con $VAN > 0$, y entre ellos los de mayor valor.

Es la consideración temporal de los flujos de caja que recoge el hecho de ser más valiosa una cantidad de dinero en el presente que en un momento futuro.

TASA INTERNA DE RENDIMIENTO O TIR

Aquel tipo de actualización que hace $VAN=0$, el cálculo se hace a prueba y error.

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

Interesan realizar aquellos proyectos cuyo rendimiento interno “ r ” sea superior a la tasa de descuento “ k ” ($r > k$).

Entre las rentables, elegiríamos aquélla con mayor tasa de rendimiento.

Es la consideración temporal de los flujos de caja que recoge el hecho de ser más valiosa una cantidad de dinero en el presente que en un momento futuro. El problema es que existen diferentes tipos de rendimiento múltiple.

COMPARACIÓN VAN-TIR

Miden distintos aspectos de la misma inversión: el VAN mide la rentabilidad absolutas y el TIR mide rentabilidades relativas. Por esto pueden llegar a diferentes conclusiones si tenemos dos inversiones. Ambos criterios concluyen lo mismo en cuanto a “aceptar” o “rechazar”, aunque pueden jerarquizar las preferencias de forma diferente.

FINANCIACIÓN DE LA EMPRESA

FUENTES DE FINANCIACIÓN EXTERNA

Son aquellos fondos que han sido prestados por terceros a la empresa de forma temporal, con la exigencia de devolución y pagando un interés.

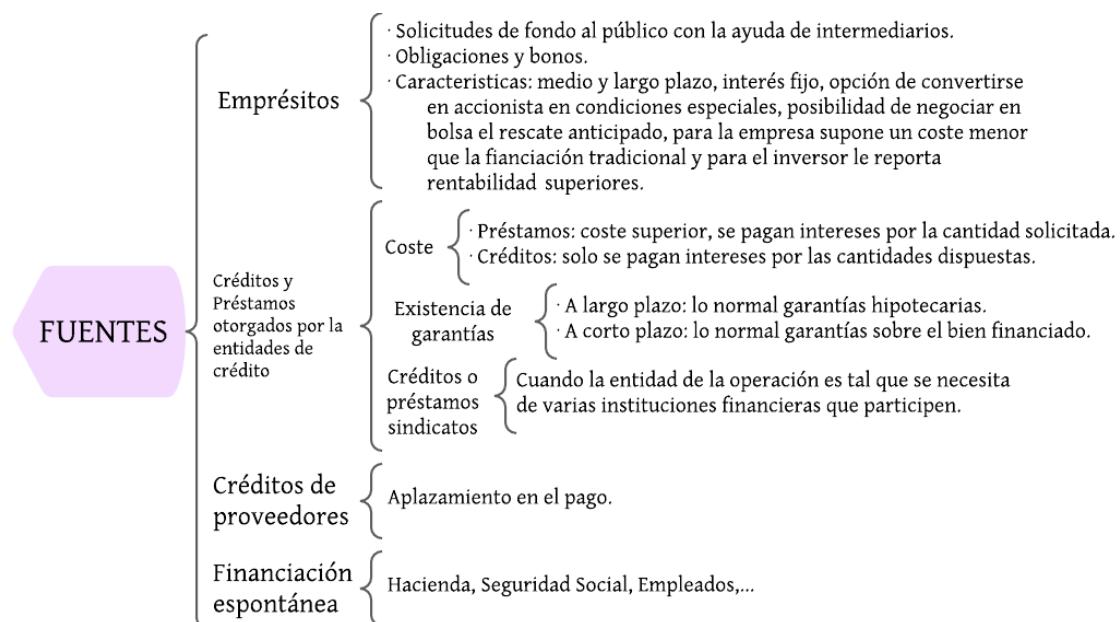
✓ **Ventajas:**

- Suponiendo que el coste financiero es inferior al coste del capital propio, y que la rentabilidad del activo al que se vincula es superior, el endeudamiento provoca un efecto expansivo en la empresa e incluso un aumento de la rentabilidad del neto (apalancamiento).
- Deducciones fiscales relacionadas con los intereses vinculados a inversiones.
- La obtención de recursos ajenos da más flexibilidad a la empresa.

✗ **Inconvenientes:**

- Hay que devolverlos.
- Un endeudamiento elevado y concentrado puede condicionar la toma de decisiones en la empresa.

FUENTES



FUENTES DE FINANCIACIÓN ESPECIAL

DESCUENTO DE LETRAS

El banco anticipa a la empresa el importe de un efecto comercial no vencido (letra de cambio, pagaré, recibo negociable, etc.), deduciendo del valor expresado en el efecto un interés por el anticipo. En caso de impago, el banco cargará en la cuenta el importe nominal del efecto, más los gastos que se produzcan por la devolución.

FACTORING

Una empresa cede los derechos de cobro de sus clientes a otra, denominada factor, recibiendo un importe previamente acordado. El factor se encargará de anticipar el cobro, estudiar la solvencia de los clientes y asumir el riesgo de cobro.

LEASING

La entidad de crédito adquiere un bien mueble o inmueble elegido por la empresa y cede su uso a ésta a cambio del cobro de unas cuotas periódicas. Al finalizar el plazo, la empresa tiene una opción de compra del bien. Su precio coincide entonces con el dinero (valor residual) que quede por pagar del pactado.

RENTING

El arrendador (una empresa de renting) cede el uso de un bien al arrendatario, que se compromete al pago de una cantidad durante un tiempo. El arrendador se encarga de mantener, arreglar, asegurar y sustituir el bien en caso de avería, etc. Además, puede acordarse su compra al vencer el contrato. El renting se puede conseguir sobre cualquier bien mueble.

FINANCIACIÓN PROPIA

Recursos monetarios aportados por los propietarios de la empresa, más aquellos que ha generado la propia empresa y no han sido repartidos, más los aportados por terceros sin exigencias de devolución. Los fondos vendrían desde el capital propio, las amortizaciones, provisiones, reservas y las subvenciones.

Como ventaja tenemos la independencia, pero también tenemos inconvenientes ya que es un coste variable y desconocido a priori.

SUBVENCIONES

Tipos: a fondo perdido o por puntos de interés.

¿Para qué?:

- ◆ Contratar personal.
- ◆ Crear nuevas empresas.
- ◆ Comprar o reformar locales, naves, etc.
- ◆ Comprar maquinaria.
- ◆ Comprar material informático o tener presencia en Internet.
- ◆ Implementar sistemas de calidad.
- ◆ Asistir a ferias y congresos.
- ◆ Invertir en turismo, en salud y en medio ambiente.

Como inconveniente tenemos que esta tarda un año aproximadamente en llegar, pequeñas y medianas empresas no informadas y exceso burocracia.

COSTE DE CAPITAL

Cuando se concede un préstamo para el **banco** (prestamista) es una inversión y para el **cliente** (prestatario) es una financiación.

El coste de una fuente financiera es el tipo de descuento que hace el VAN de sus flujos de caja igual a 0.

$$\begin{aligned} \text{Préstamo} &= 100 \quad i=10\% \quad n=3 \\ \text{Banco} \rightarrow & -100 / 10 / 10 / 110 \quad 0 = -100 + \frac{10}{(1+r)^1} + \frac{10}{(1+r)^2} + \frac{110}{(1+r)^3} \\ \text{Cliente} \rightarrow & 100 / -10 / -10 / -110 \quad 0 = 100 - \frac{10}{(1+i')^1} - \frac{10}{(1+i')^2} - \frac{110}{(1+i')^3} \end{aligned}$$

TASA ANUAL EQUIVALENTE O TAE

Para calcular el disponible, restamos al nominal los intereses, comisiones y gastos derivados.

$$Interes = \frac{Interes\ anual}{100} \cdot \frac{Vencimiento}{365} \cdot Nominal$$

$$Comisiones = \frac{Comisión}{1000} \cdot Nominal$$

$$Disponible\ descuento = \frac{Nominal}{1 + i_{12}}$$

$$(1 + TAE) = (1 + i_{12})^{12}$$

TEMA 9 LA FUNCIÓN DE DIRECCIÓN

FUNCIÓN DE DIRECCIÓN

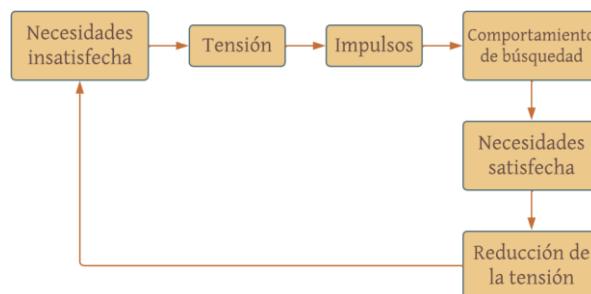
LA DIRECCIÓN DEL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

Las **organizaciones** están compuestas por personas, donde tanto estas como las organizaciones tienen sus objetivos. “Proceso de influir sobre las personas para que realicen de forma entusiasta el logro de las metas de la organización”.

Una **buenas dirección** depende del conocimiento que se tenga de las personas, de la existencia de comunicaciones eficaces y de cierta capacidad de liderazgo.

TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

PROCESO GENÉRICO DE LA MOTIVACIÓN



PIRÁMIDE DE MASLOW

Las **necesidades** se ordenan según una jerarquía, de forma que hasta que no se han satisfecho las necesidades de orden inferior a un nivel aceptable, no se activan y no son motivadoras del comportamiento, las que le siguen en la escala.



TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

Según esta teoría, las personas están influenciadas por dos factores:

- La **satisfacción** que es el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.
- La **insatisfacción** es el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Según la investigación de *Herzberg* cuando los factores higiénicos son óptimos evitan la insatisfacción de los empleados, y cuando los factores higiénicos son pésimos provocan insatisfacción. Estos factores higiénicos se refieren a las necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad, aunque incluye algún tipo social. Mientras que los factores motivacionales se refieren a necesidades secundarias: de estigma y autorrealización.

TEORÍA DE LAS EXPECTATIVAS (VROOM)

Esta teoría explica que para conseguir inducir a un determinado individuo o grupo a comportarse de cierta manera se deberá seguir el siguiente guion predeterminado: ofrecer una recompensa lo suficientemente importante para el individuo, especificar un nivel (objetivo) al que se debe llegar para conseguir dicha recompensa y finalmente convencer al individuo de que mediante el esfuerzo alcanzará el nivel exigido y se le otorgará la recompensa.

MOTIVACIÓN INTRÍNSECA Y MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA

MOTIVACIÓN INTRÍNSECA

Es la que nace de uno mismo, el interés propio del trabajador, es decir, cuando él mismo se interesa por hacer, investigar, aprender, mejorar.

Querer hacer

vs

Tener que hacer

MOTIVACIÓN EXTRÍNSICA

Es la que proviene del exterior, se le impone al trabajador, es decir, cuando el empleado se ve obligado a realizar una determinada actividad.

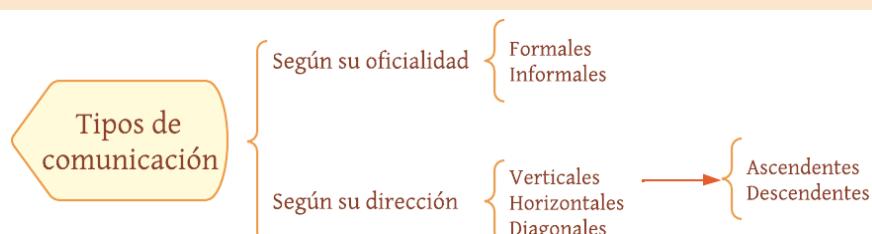
COMUNICACIÓN

Es la emisión hacia un receptor de un mensaje a través de un canal, que es un proceso de intercambio de ideas, pensamiento, opiniones y, en general, información.

Importancia de la comunicación en las organizaciones:

- Establecimiento y difusión de objetivos de la organización
- Recogida de información para la toma de decisiones
- Función de control
- Información sobre clientes, proveedores...
- Información a terceros

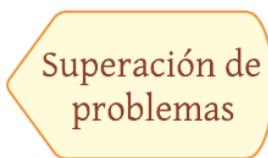
TIPOS DE COMUNICACIÓN



EXIGENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

La **comunicación** y la **información** son diferentes. Por tanto, el éxito de las comunicaciones reside en la habilidad del emisor en “sintonizar” con los valores, expectativas e intereses de los receptores. Ya que, una cosa es lo que quiere transmitir el emisor y otra lo que el destinatario recibe e interpreta. Los destinatarios proyectan sus intereses y expectativas a la hora de descifrar lo comunicado.

SUPERACIÓN DE PROBLEMAS



- Simplificación del lenguaje.
- Regulación del flujo de información.
- Observar señales no verbales.
- Uso retroalimentación.
- Escuchar activamente.
- Limitación de las emociones

COMUNICACIÓN INTERNA

Dentro de las formas más utilizadas y efectivas para comunicarse usan mayoritariamente dentro de la empresa las **reuniones de grupo** y las **publicaciones periódicas** y las menos usadas y eficaces son un **tablón de anuncio** y el **informe anual resultados**.

LIDERAZGO

Es la capacidad de ciertas personas de motivar y suscitar la admiración de sus seguidores gracias a una supuesta cualidad de magnetismo personal.

Los líderes hacen uso de su influencia incluso por encima de su autoridad formal y los límites oficiales. Los líderes tienen seguidores lo cual mide su calidad y no todos son iguales, aunque existen características comunes. El liderazgo se basa en las relaciones y aprender a liderar es un proceso lento. El líder de hoy puede que no lo sea mañana.

TEORÍA X E Y

	Teoría X	Teoría Y
El directivo piensa de sus subordinados	Aversión natural por el trabajo, lo evitan	El trabajo es natural como un juego. Según condiciones, se evita o se hará voluntario
	Hay que obligarles y controlarles para que trabajen	Las personas practican la autodirección y el autocontrol
	No tienen ambición y evitan la responsabilidad	Saben y buscan asumir responsabilidades
	La mayoría de las personas prefieren ser dirigidos	Tienen grandes capacidades intelectuales (creatividad, imaginación, ...) que deben ser aprovechadas
El directivo actúa como	Autoritario	Participativo, abierto
	Autocrático	Democrático
	Rígido	Dinámico

LÍDER CARISMÁTICO

Líder
carismático

- Visión: es una imagen mental del futuro posible y deseable para el grupo. Fija la dirección y las metas.
- Pasión: convicción e ilusión en lo que se está haciendo.
- Integridad: honestidad y veracidad.
- Confianza en los demás: creencia en la integridad, el carácter y la habilidad de un líder.
- Curiosidad: ganas de conocer nuevas técnicas y formas de mejorar.
- Osadía: valentía a la hora de emprender cambios.

TEMA 10 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

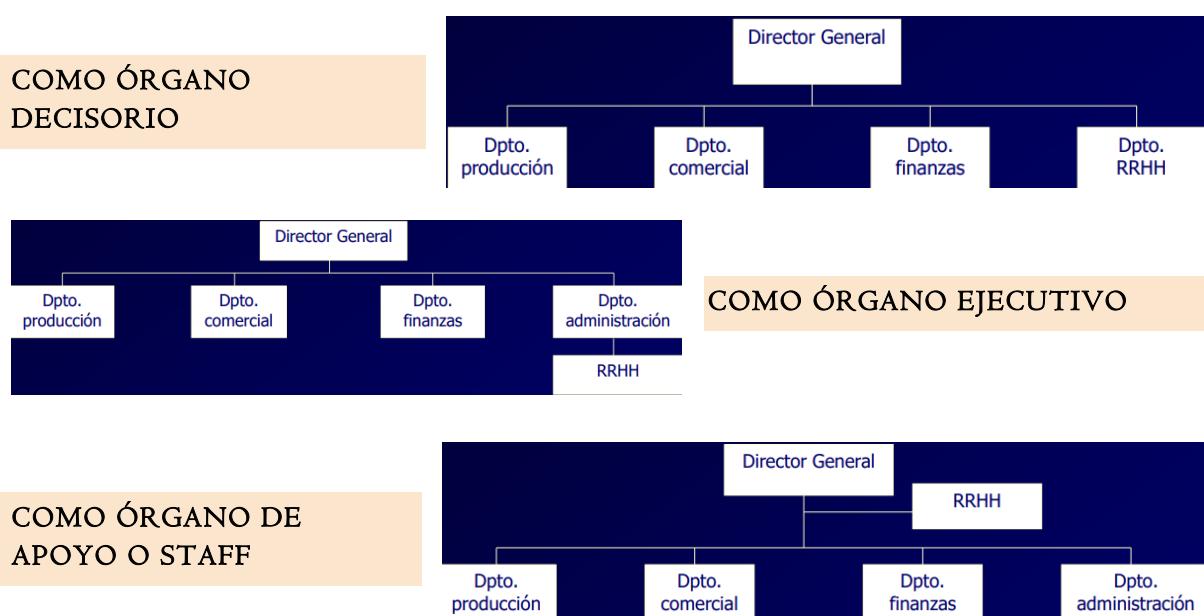
CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Cualquier activo necesita ser correctamente gestionado y administrado, los recursos necesitan una inversión para su adquisición y un mantenimiento; mientras que las personas son un activo crucial y diferente a otros ya que no se deprecia con su uso, sino que se desarrolla y es flexible.

La **administración de recursos humanos** consiste en la creación, mantenimiento y desarrollo de un grupo humano que sea capaz de conseguir los objetivos de la organización. También se incluye la satisfacción y el logro de los objetivos individuales.

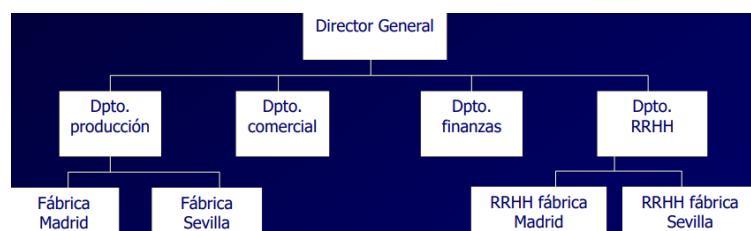
DEPARTAMENTO DE RRHH

Existen diferentes formas de organizar el departamento de recursos humanos:

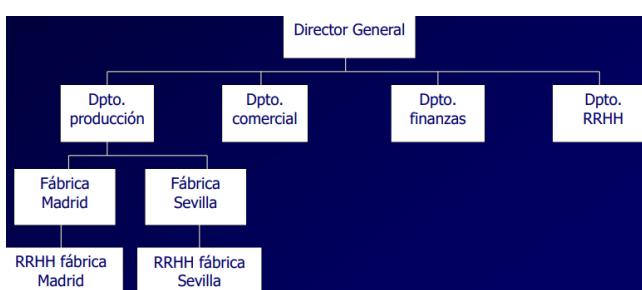


EMPRESAS DISPERSAS GEOGRÁFICAMENTE, DE FORMA

CENTRALIZADA



DESCENTRALIZADA



FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

PLANIFICACIÓN DE NECESIDADES DE PERSONAL

Persigue contar con las personas adecuadas en: número, cualificación, lugar y momento. Este proceso tiene unas etapas:

- 1. Inventario de la situación actual.**
- 2. Previsión de futuras necesidades**
 - a. Planes de crecimiento de la empresa.
 - b. Bajas previstas (jubilaciones, abandones, fin de contratos, ...)
- 3. Formulación de programas para cubrir necesidades**
 - a. Formación de empleados actuales
 - b. Incorporación de nuevos trabajadores

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

El reclutamiento es la búsqueda de candidatos mientras que la selección es la elección entre esos candidatos.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Hay sistemas de reclutamiento formales y relaciones personales.

INTERNO

- Menores costes
- Menos riesgo
- Aumenta motivación
- Rapidez
- Mejor integración

EXTERNO

- Mayor y mejor oferta
- Nuevos empleados

VENTAJAS DE LAS EMPRESAS DE TRABAJO TEMPORAL (ETT)

Para la empresa	Para el trabajador
Agilidad	Adquisición de experiencia
Simplificación administrativa	Ingresos extra de gente joven
Probar posibles trabajadores	Vía para posible puesto fijo
Resolución de problemas puntuales	Permite trabajar de manera parcial
Evita horas extra	

PROCESO DE SELECCIÓN



INTEGRACIÓN

Hay un período de prueba (debe estar fijado en el contrato y no puede exceder los 6 meses para técnicos titulados y 2 para el resto). Hay que presentar la empresa (historia, fines, organización, clientes, ...), presentar a los compañeros tanto de departamento personal e informar cuestiones legales (horas, vacaciones, sanciones, representación sindical, ...). Despues hay una etapa de adiestramiento para llegar a la firma del contrato definitivo.

EVALUACIÓN Y FORMACIÓN

EVALUACIÓN

¿Qué medir?	¿Cómo medirlo?
Resultados: calidad, cantidad, conocimiento puesto, ...	Formularios
Comportamiento individual y grupal	Establecimiento de objetivos

FORMACIÓN

Hay dos partes, dentro del puesto de trabajo y fuera de puesto como cursos, simulaciones, ...

REMUNERACIÓN

La remuneración depende de varios factores:

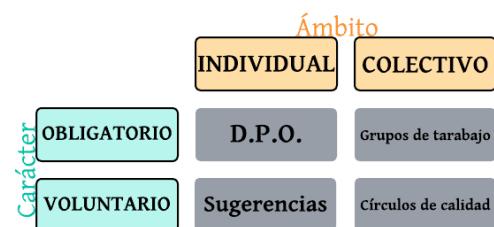
- Cualificación necesaria.
 - Disponibilidad de personas.
 - Responsabilidad del puesto.
 - Competencia.

Los **salarios** están organizados según la importancia del puesto por una escala salarial. Pero fuera del salario también hay beneficios, los extrasalariales, como horas extra, productividad, fondos de pensiones, participación de beneficios, ...

Los **salarios** son las percepciones en dinero o en especie que recibe el trabajador por la prestación profesional de sus servicios laborales. Está compuesto por un salario base y los complementos salariales como la antigüedad, pagas extraordinarias, participación en beneficios, pluses de distancia y transporte, ...

PARTICIPACIÓN

- ***D.P.O.** es departamento oficial de protección.
- *En los **círculos de calidad** se reúnen regular y voluntariamente para tratar de resolver problemas y reducir costes de sus departamentos.



CONTRATO DE TRABAJO

Un contrato de trabajo es un acuerdo entre empresario y trabajador por el que este último se obliga a prestar determinados servicios por cuenta del empresario y bajo su dirección a cambio de una retribución. Los contratos deben indicar la duración y tener en cuenta los permisos (matrimonio, nacimiento, traslado de domicilio, ...) y las vacaciones anuales no inferiores a 30 días.

El contrato puede acabar por mutuo acuerdo, causas consignadas en contrato, expiración del período, dimisión del trabajador, muerte, jubilación, fuerza mayor, despido colectivo por causas económicas, voluntad del trabajador con causa justificada, causas legales justificadas o despido indisciplinario.

TIPOS DE CONTRATOS DE TRABAJO

TIPOS DE CONTRATOS DE TRABAJO

<i>Tiempo indefinido</i>	Jornada completa
	A tiempo parcial
	fijos-discontinuos
<i>Temporal</i>	Realización del servicio
	Eventuales por circunstancias
	Internidad
<i>Fomento de empleo</i>	Formación y aprendizaje
	Trabajadores en exclusión social y víctimas
	Discapacidad
	Interés social y empleo agrario
<i>En prácticas</i>	

CONTRATO EN PRACTICAS

Es un trabajador en prácticas profesionales adecuadas al nivel de estudios cursados. Es obligatorio tener un título oficialmente reconocidos. Su duración no podrá ser inferior a seis meses ni exceder dos años. El período de prueba no podrá ser superior a uno o dos meses dependiendo del nivel.

La retribución en este contrato no puede ser inferior al 60% o al 75% y en ningún caso el salario será inferior al salario mínimo profesional.

Para las empresas que conviertan un contrato de práctica a indefinido tendrán derecho a una bonificación en las cuotas empresariales de la Seguridad Social.

TEMA 11 SISTEMAS DE INFORMACIÓN EMPRESARIALES Y NEGOCIO ELECTRÓNICO**LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN**

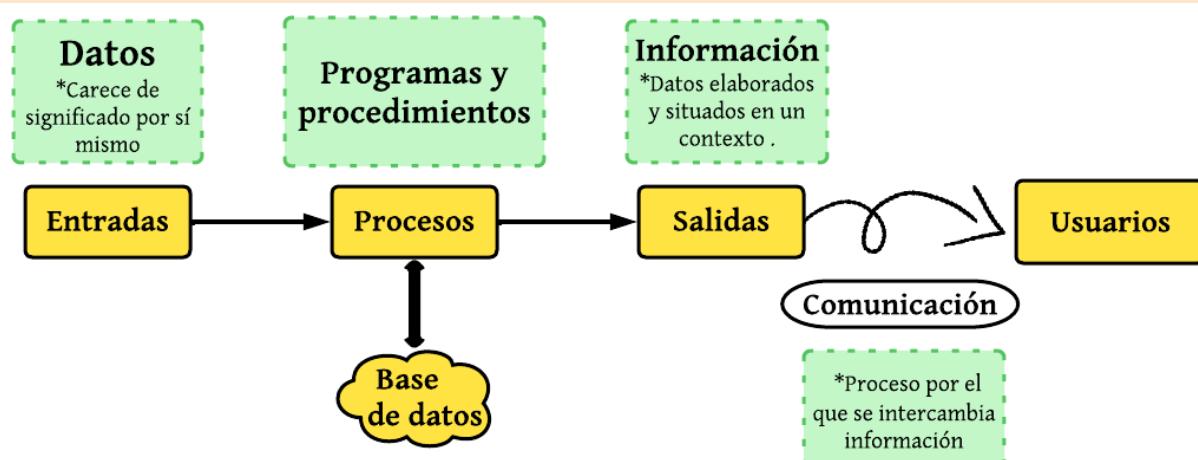
Permite la creación de nuevos modelos de negocio como las redes sociales, además, mercados más amplios y eficientes. Como cualquier negocio crea empleo relacionadas con las TI. El capital y el trabajo pierden importancia frente a la información. Por último, cambia estilos de vida con la introducción entre otras cosas del teletrabajo y cambia las reglas competitivas.

IMPLICACIONES DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN

IMPLICACIONES DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN	
EMPRESAS	ATRIBUTOS PERSONALES
Desintegración vertical, Jerarquía baja	Formación continua
Protagonismo de los activos intangibles	Conocimientos múltiples
El tamaño ya no limita los beneficios	Herramientas informáticas
Para crecer no se necesitan más metros, sino más conocimientos	Actitud proactiva
El acceso a la información ya no es caro y restringido	Estilo dialogante (equipos)
Negocio mundial en poco tiempo y sin gran capital	Contenido amplio del puesto de trabajo Alta capacidad de comunicación

SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Los sistemas de información se refieren a la organización y gestión de la información personal y de los recursos con la finalidad de apoyar la toma de decisiones.

ELEMENTOS

ACTIVIDADES

- a) Identificación de decisiones
- b) Determinación de la información necesaria
- c) Definición de datos externos
- d) Almacenamiento y recuperación datos internos
- e) Equipos y programas para el procesamiento y comunicación de la información
- f) Política de la comunicación

CUALIDADES

- Hay oportunidades temporales de comunicación y almacenamiento.
- Adecuación al problema (actualidad) y al decisor (estilos de decisión).
- Seguridad
- Rentabilidad
 - **Paradoja de la productividad:** se observa que el crecimiento de las TI es más rápido que el de la propia productividad. Esto ocurre a raíz de que las medidas de las ganancias no son correctas las que utilizamos. El aumento de la productividad provocado por las TI se ve a largo plazo y la mala gestión de estas.

TIPOS DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN

- A. **Ofimática (OIS):** *documentos de texto, hojas de cálculo o presentaciones.* Son eficaces, baratos y universales para las empresas y hogares.
- B. **Sistemas de comunicación personal:** *email o teleconferencias.* Sirven para realizar tareas conjuntas desde distintos lugares.
- C. **Sistemas transaccionales (TPS):** *ERP, CRM y todas las áreas funcionales.* Ejecuta y memoriza transacciones diarias y rutinarias. Sirve para apoyar a otros SI y para trabajos operativos.
- D. **Sistemas de información para la gestión (MIS):** *control de presupuestos o resúmenes de información operativa.* Recopila y resume la información de TPS. Sirve para informar a directivos intermedios.
- E. **Sistemas de ayuda a la decisión (DSS):** *simuladores.* Da una mejor solución a problemas complejos y poco habituales. Sirve como apoyo para tomar decisiones y proporcionan información interna y externa.
- F. **Sistemas expertos:** *sistemas basados en el conocimiento.* Representan el conocimiento de personas expertas y utilizan reglas si-entonces y propone soluciones bajo condiciones.
- G. **Sistemas de información ejecutiva (EIS):** permite a los ejecutivos de alto nivel acceso rápido y efectivo a información compartida y crítica para el negocio, utilizando interfaces gráficas.
- H. **Sistemas de empresa (ERP):** integra los distintos SI de cada departamento y permite automatizar al máximo los procesos.
 - **Beneficios:** controla las actividades, tiene eficiencia en procesos, reduce los inventarios, mejora el *time to market*, mejora el servicio a clientes y estandariza la información de recursos humanos.

- **ERPs + SI interorganizacionales:** tiene una primera etapa de integración departamental en un sistema informático y una segunda etapa donde se integran los clientes, proveedores, socios y alianzas.

NEGOCIO ELECTRÓNICO

"Intercambio de bienes, servicios, información y conocimientos, mediante la utilización de medios electrónicos, diseñados para facilitar la entrega de los mismos (incluido el dinero), para la realización de procesos de negocio empresariales"

"Incluye al comercio electrónico: compra y venta de productos por medios electrónicos"

INTERNET EMPRESARIAL

CLASES

INTRANET (B2C): difusión y recogida de información de los clientes.

INTRANET (B2E): sistema de información interno basado en internet para facilitar la relación entre empleados y gestionar los fluidos de información.

EXTRANET (B2B): extensión del sistema de información a agentes externos como proveedores, socios, distribuidores, ...

eNegocios

B2B	Business to Business	Negocio a negocio
B2C	Business to consumer	Negocio a consumidor
B2E	Business to employee	Negocio a empleado
M2M	Machine to machine	Maquina a maquina
B2A	Business to administration	Negocio a la administración
C2C	Consumer to consumer	Consumidor a consumidor

MODELOS DE NEGOCIOS

1. **Por ventas:** recepción de pedidos (tienda electrónica).
2. **Por uso/alquiler:** consulta BD, un informe y uso de software.
3. **Por suscripción:** revistas, boletines, ... consultas a cambio de cuota.
4. **Por intermediación:** publicidad, comisiones a vendedores/compradores.

INDUSTRIA 4.0

En las empresas se introduce:

- Big data e inteligencia artificial
- Internet de las cosas
- Realidad aumentada y virtual
- Robótica colaborativa, sistemas ciberfísicos y sensórica
- Cibermercados
- Impresión 3D y fabricación aditiva

NORMATIVA

La normativa que tienen que seguir las empresas con el negocio por internet es la de *protección de datos* y las de *la sociedad de la información y comunicación*.

PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES

DATO PERSONAL: toda información sobre una persona física identificada o identifiable

DATOS ESPECIALMENTE PROTEGIDOS:

- Datos relativos a la salud, genéticos, biométricos.
 - Datos que revelen ideología, afiliación sindical, religión y creencias.
 - Datos que hagan referencia al origen racial, o a la vida sexual.
 - Datos que se refieran a la comisión de infracciones penales o administrativas
-

INFRACCIONES

Muy graves: prescriben a los 3 años y puede alcanzar multas de maximo 20 millones (20.000.000€).

Graves: prescriben a los 2 años y puede alcanzar multas de maximo 10 millones (10.000.000€).