

TEMA 1

Ciencia económica de empresa

Principios generales

- Ppio. Productividad → Relación Outputs con Inputs
- Ppio. Economicidad → Relación valor Outputs con Inputs
- Ppio. Rentabilidad → Relación resultado-capital
- Ppio. Equilibrio Interno
- Ppio. Innovación → Productos nuevos
- Ppio. Crecimiento

Economía de la empresa: Ciencia Social que tiene por objeto el estudio microeconómico de la empresa.

2. La empresa. Introducción

- Satisfacer nuestras necesidades.
- La sociedad asigna a la empresa de crear o aumentar la utilidad de los bienes, para lograr objetivos que los individuos aisladamente no pueden alcanzar.
- 2 células económicas:
 - Unidades económicas de producción → Crean utilidad
 - Unidades económicas de consumo → Destruyen utilidad

Empresa: Conjunto de factores productivos coordinados cuya función es producir y cuya finalidad viene determinada por el sistema de organización económica en que se halle inmersa.

3. Funciones Empresa.

Funciones básicas:

- Función dirección, coordinación, dirección y control de procesos productivos
- Función de descuento o anticipo del producto obtenido.
- Función de asunción del riesgo inherente a la actividad económica
- Función Social(Contribuyendo al progreso y desarrollo)

4.Elementos Empresariales

2 Grandes grupos:

- Factores Pasivos(tierra y capital)
 - Capital financiero
 - Capital Técnico
 - ✓ Duraderos
 - ✓ No duraderos
- Factores Activos (capital humano)
 - Propietario de capital o Socios
 - ✓ Ánimo de control
 - ✓ Simples Inversores
 - Administración o directivos
 - Empleados o trabajadores
- Elementos Inmateriales
 - La imagen pública
 - Know-how
 - Cultura de la empresa

CURSOS DE INGLÉS EN EL EXTRANJERO

TU FUTURO NO TENDRÁ LÍMITES

- ☑ 41 escuelas de inglés acreditadas: Reino Unido, Irlanda, Estados Unidos, Canadá, Australia y N. Zelanda
- ☑ 80 años de experiencia en educación internacional
- ☑ Cursos para todos los objetivos: inglés general, de negocios, preparación de exámenes, larga duración, inglés + trabajo, entre otros



DESCARGA
EL CATÁLOGO
GRATUITO

KAPLANINTERNATIONAL.COM/ES

KAPLAN INTERNATIONAL
ENGLISH

5.- Tipos de Empresas

- Según naturaleza de la actividad económica
 - Sector Primario
 - Sector Secundario
 - Sector Terciario
- Según la propiedad o titularidad del capital
 - Empresas privadas
 - Empresas públicas
 - Empresas Mixtas
- Según tamaños
 - Grandes (>250 empleados)
 - Medianas
 - Pequeñas
- Según ámbito
 - Empresas Nacionales
 - Multinacionales
- Según el objetivo al que se dedique
 - Sociedades civiles
 - Sociedades Mercantiles
- Empresario Individual
 - Sociedad Colectiva
 - Sociedad Comaditaria
 - Sociedades Capitalistas
 - SL.(Participaciones)
 - SA.(Acciones)
 - Mutualistas

Empresa individual

- Una sola persona aporta todo su capital.
- Asume toda la responsabilidad, responde con todo su patrimonio
- Se distingue entre:
 - Empresario individual Artesanal.
 - Empresario individual Diferenciada

Ventajas:

- Plena libertad para dirigir el negocio
- Fácil de constituir

Inconvenientes:

- Empresario responde con todo su Patrimonio
- Baja formación en Administración

Sociedad Colectiva

- Sociedad Personalista, mismos derechos y obligaciones
- Responden con todos los bienes
- Razón social: Nombre de todos, algunos o uno.

Sociedad Comanditaria

- Uno o varios socios aportan el capital a un fondo común.
- 2 tipos de socios:
 - Colectivos → Aportan capital y lo gestionan
 - Comanditarios → Aportan capital solamente
- Nº mínimo de socios: 2

Sociedad de Responsabilidad Limitada

- Límite de responsabilidad de los socios por las deudas sociales a las cantidades aportadas.
- Capital dividido en participaciones
- N° mínimo de socios: 1

Sociedad Anónima

- N° de socios elevados
- Carácter de sociedad capitalista
- Capital dividido en acciones:
 - Nominativas
 - Al portador
- Responsabilidad del socio limitada a su aportación

Sociedad Laboral

- Responsabilidad limitada al capital aportado
- Un mínimo del 51% del capital social debe estar en manos de sus trabajadores, no pudiendo ningún socio poseer más del 25% del capital social.
- 2 tipos de socios:
 - Trabajadores → Aportan capital y trabajo
 - No trabajadores → Sólo capital

Empresa Publica

- Bajo el control de Administración Publica
- Propósitos públicos
- Actividades mercantiles

7. Analisis Trabajo directivo

Cualquier actividad de un administrador engloba, planificación, organización, dirección y control.

- Planificación
 - Saber donde queremos ir
 - De que forma
- Organización
 - Establecimiento del armazón, material y humano.
- Liderazgo
 - Influir en las personas para que aporten su máximo esfuerzo.
- Control
 - Verificar actividades para detección corrección de desviaciones.

TEMA 2

Principales Teorías de administración

Concepto de Organización :

- Institución Social o grupo
- Acción y efecto de organizar
- Punto de vista de la ciencia de la administración



95%

integración
en prácticas

+400

Empresas
colaboradoras

+600

Profesores de
más alto nivel

+120

Becas cada año
Fundación Cajasol

Administración VS. Organización

Administración

- Incide sobre aspectos directivos y técnicos

Organización

- Incide en los aspectos humano, cultural y político de la empresa

Escuela Clásica

- Surge como respuesta a los problemas generados por la revolución industrial.
- Los primeros trabajos se deben a:
 - Taylor → Escuela de la administración científica
 - Fayol → Teoría clásica de la administración
- Determina el panorama administrativo

Escuela Clásica(Taylor)

- Poder de la administración científica
 - Primera etapa: “Shop Management” estudios de tiempos y movimientos
 - Postulados principales
 - Existe una forma óptima de actuar
 - La motivación del hombre para trabajar es exclusivamente económica
 - Principio de la administración Científica
 - Objetivo: Compatibilizar propiedad empresarial y trabajadores
- Principios:
- Remuneración basada en productividad
 - Selección científica de los trabajadores
 - Medida y división del trabajo
 - Fue mal entendida y aplicada

Seguidores: Gantt, Gilberth, Cook, Ford

Se sustituye por la Administración Tecnológica del trabajo.

Escuela Clásica(Fayol)

- “Administration Industrielle et Générale” (1916)
- Énfasis de la estructura que debe tener la empresa para ser eficiente
- Define unos principios administrativos y unas funciones empresariales
- Existe un modelo ideal de organización y una leyes de funcionamiento. Racionalidad.

Seguidores: Gulick, Urwick, Mooney y Reiley

Modelo Burocrático

- Se echa en falta una teoría de la administración sólida y amplia.
- Surge la teoría de la burocracia, inspirada en Max Weber.
- Burocracia: Estructura organizativa basada en la racionalidad, con el fin de garantizar la máxima eficiencia posible.
- Escuela de Relaciones humanas
- El énfasis de las tareas se sustituyen por el énfasis de las personas
- Punto de partida: experiencia de mayo
- Relación Iluminación-Productividad según Taylor Prolongación de los experimentos (fatiga, accidente...etc)
- Trabajo como actividad

7. Análisis Trabajo directivo

Cualquier actividad de un administrador engloba, planificación, organización, dirección y control.

- Planificación
 - Saber donde queremos ir
 - De que forma
- Organización
 - Establecimiento del armazón, material y humano.
- Liderazgo
 - Influir en las personas para que aporten su máximo esfuerzo.
- Control
 - Verificar actividades para detección corrección de desviaciones.

TEMA 2

Principales Teorías de administración

Concepto de Organización :

- Institución Social o grupo
- Acción y efecto de organizar
- Punto de vista de la ciencia de la administración

Administración VS. Organización

Administración

- Incide sobre aspectos directivos y técnicos

Organización

- Incide en los aspectos humano, cultural y político de la empresa

Escuela Clásica

- Surge como respuesta a los problemas generados por la revolución industrial.
- Los primeros trabajos se deben a:
 - Taylor → Escuela de la administración científica
 - Fayol → Teoría clásica de la administración
- Determina el panorama administrativo

Escuela Clásica(Taylor)

- Poder de la administración científica
- Primera etapa: “Shop Management” estudios de tiempos y movimientos
- Postulados principales
 - Existe una forma óptima de actuar
 - La motivación del hombre para trabajar es exclusivamente económica
 - Principio de la administración Científica
- Objetivo: Compatibilizar propiedad empresarial y trabajadores

Principios:

- Remuneración basada en productividad
- Selección científica de los trabajadores
- Medida y división del trabajo
- Fue mal entendida y aplicada

Seguidores: Gantt, Gilberth, Cook, Ford

Se sustituye por la Administración Tecnológica del trabajo.

Escuela Clásica(Fayol)

- “Administration Industrielle et Générale” (1916)
- Énfasis de la estructura que debe tener la empresa para ser eficiente
- Define unos principios administrativos y unas funciones empresariales
- Existe un modelo ideal de organización y una leyes de funcionamiento. Racionalidad.

Seguidores: Gulick, Urwick, Mooney y Reiley

Modelo Burocrático

- Se echa en falta una teoría de la administración sólida y amplia.
- Surge la teoría de la burocracia, inspirada en Max Weber.
- Burocracia: Estructura organizativa basada en la racionalidad, con el fin de garantizar la máxima eficiencia posible.
- Escuela de Relaciones humanas
- El énfasis de las tareas se sustituyen por el énfasis de las personas
- Punto de partida: experiencia de Mayo
- Relación Iluminación-Productividad según Taylor Prolongación de los experimentos (fatiga, accidente..etc)

- Trabajo como actividad

Escuela de Relaciones humanas

- El énfasis de las tareas se sustituyen por el énfasis de las personas
- Punto de partida: experiencia de mayo
 - Relación Iluminación-Productividad según Taylor Prolongación de los experimentos (fatiga, accidente..etc)
- Trabajo como actividad de grupo
 - Reconocimiento, seguridad y grupo determinan, rendimiento y moral de los trabajadores
 - Colaboración → Planificada
- Del homo economicus al hombre social
- Criticas:
 - Exceso optimismo sobre eficacia de grupo
 - Secuencia temporal de satisfacción de necesidades
 - Conducta emotiva del obrero y lógica del empresario
 - Motivación de los estudios: el rendimiento y el no trabajar

Enfoque Decisional

- Engloba
 - Teoría de la decisión
 - Teoría Matemática de la administración.

Establece que existe un método objetivo para llegar a la solución deseada.

MÁSTER en

Finanzas

y Dirección Financiera de Empresas



**Serás
profesional**

**Instituto
de Estudios**

Cajasol
BUSINESS SCHOOL

www.institutocajasol.es

95%

integración
en prácticas

+400

Empresas
colaboradoras

+600

Profesores de
más alto nivel

+120

Becas cada año
Fundación Cajasol

TEMA 3

Recursos Humanos

Taylorismo → Buscaba la manera óptima de realizar cada tarea, de manera que el trabajador, reduciendo su esfuerzo físico y mental, pudiese aumentar el máximo su producción (Mayor eficiencia).

Dirección de personal

- Servicios sociales
- Estudios del trabajo
- Relaciones Industriales
- Relaciones humanas
- Legislación laboral

3.- Nueva dirección de RHH.

Resumen

1. Concepción tradicional, lo social y lo económico se declaran incompatibles
2. Concepción Renovada, se asiente y se afirma una verdadera sinergia entre lo social y lo económico.

Los RRHH son aquellas condiciones que poseen las personas y que están en disposición de utilizar como participantes la empresa

Principios RRHH

- La raíz del éxito reside en el compromiso de la empresa.
- Todas las personas de la organización deben ser tratadas con respeto y dignidad para alcanzar el compromiso
- Resultados se consiguen a través de las personas.
- Etc

Individuizaron no debe referirse exclusivamente a prestaciones salariales, sino que debe englobar:

- Principio Diferenciación: No todos sirven para lo mismo ni se les debe exigir igual.
- Principio Pluralismo:
- Hay muchas maneras de trabajar
- Calidad versus cantidad
- Principio de integridad

TEMA 4

Liderazgo Motivación, y comunicación

- ✓ Planificación → De donde estamos a donde queremos llegar
- ✓ Organización → Liderazgo
- ✓ Dirección → Liderazgo, Motivación y comunicación
- ✓ Control.

- Liderazgo: Proceso Interpersonal mediante el cual los directivos tratan de influir sobre sus empleados
 - Proceso de estimulación y ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia un determinado objetivo.
 - El objetivo primordial es la integración de las necesidades individuales y los objetivos de la organización, además de cohesionar a los individuos en el proyecto común de la organización.

Personalidad del líder...

- Utilizar el poder con efectividad y responsablemente.
- Favorecer o inhibir los deseos y necesidades
- Inspirar a los seguidores para que apliquen todas las habilidades en un proyecto.

Hablar de liderazgo Formal e informal

- Formal: Aquel que ejercen las personas en relación con un puesto de autoridad formal que ocupan dentro de una jerarquía
- Informal: Desempeñado por determinadas personas por sus habilidades, conocimientos o recursos particulares que satisfacen las necesidades de otros.

Teoría enfoques:

- En función de las características del líder o personalidad
- En función de comportamiento.
- Según contingencia.
- Según características:
 - El líder nace y no se hace.
 - Según Enfoques (carácter y condiciones)
 - No se pueden concretar las características asociadas al líder
- Comportamiento:
 - Especifica conductas
 - Distingue entre líderes orientados a la tarea y orientados a al empleado.
 - Estilos dirección asociados:
 - Explotador -Autoritario
 - Benevolente-Autoritario
 - Consultor
 - Participativo
- Según Contingencia:
 - Sus atributos personales
 - Factores contingentes o situacionales
 - Interacción entre factores y personas
 - Elementos de la situación de trabajo que ayudan a determinar el liderazgo
 - Calidad de las relaciones entre el líder y el grupo
 - Estructura de la tarea
 - El poder de posición o del puesto
- Modelo de Fiedler → No hay modo único de liderazgo eficiente.
- Teoría de la trayectoria-meta (evans y house)
 - Se fomenta en la teoría de las expectativas --> El propósito del líder consiste en fijar las metas
 - El estilo que más motiva depende del tipo de recompensa deseada por los empleados.
 - Factores
 - Características subordinados
 - Ambiente de trabajo

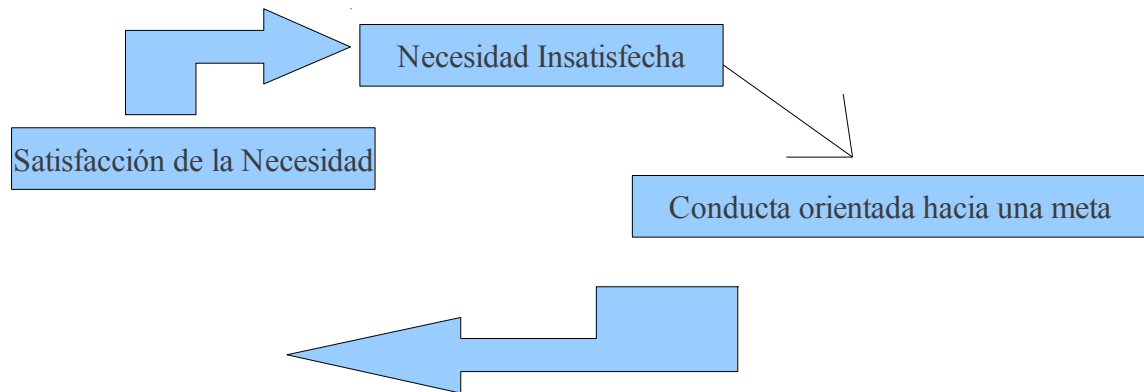
Conclusiones

- ninguna teoría es capaz de explicar por si sola la complejidad de la relación líder-equipo-
- Fomento grupal, necesario que existe un objetivo común.
- Confianza, credibilidad, Visión, objetividad, Cambios ... etc-
- Ser líder y seguidor no son polos opuestos todos los líderes son a su vez seguidores-

La motivación

Interés → Conocer las razones por las que las personas quieren o no colaborar en un trabajo.

Esquema de Donnel Gibson e Inenceuchj



Teoría de contenido o Satisfacción

- Planteamiento clásico
- Modelo de Maslow
- Teoría de atkinson y Melellando
- Teoría de Herzberg

Clásico o Mecanicista

Ínsita el problema de la motivación humana a una estimación económicas
Decidir en cuanto se debe retribuir al trabajadores

Método de Maslow

- Todo ser humano tiene niveles de necesidades
- 1 necesidad de tipo supero solo se activa cuando se hayan satisfecho las necesidades inferiores
- Tipos
 - Auto realización
 - Auto estima
 - Sociales
 - Seguridad
 - Fisiológicas

Teoría de Atkinson y Maclellenol:

- De persona
 - Logro
 - Poder
 - Afiliación con otros

Tiene aplicación inmediata en el campo empresariales

Teoría de herberg

- Satisfacción → Función de los factores motivadores.
- Satisfacción → Función de los factores higiénicos.
- Afirma que lo contrario de la satisfacción es la no satisfacción.
- Teoría de la expectativa
- Según Vroom, un individuo se encuentra motivado para desarrollar una serie de actividades que le permiten alcanzar una meta.
- La motivación depende:
 - Del valor asignado al resultado de sus esfuerzos
 - Seguridad de conseguir ese resultado.

Teoría del equilibrio

Considera como factor esencial la evaluación que el sujeto realiza de la recompensa recibida, con respecto a la que:

- Él aporta
- Lo que están recibiendo otros individuos.

El que se encuentra mal recompensado reduce su aportación .

Para que las recompensas sean motivadoras, deben ser justas y equilibradas.

Son técnicas motivadoras

- Dinero
- Participación
- Enriquecimiento del trabajo
-

Comunicación

- Transmisión de información de emisor a receptor
 - Roles directivos
 - Rol monitor
 - Rol Difusor
 - Rol Portavoz
- Comunicación conlleva
 - Desarrolla idea
 - Codificación
 - Transmisión
 - Recepción
 - Decodificación
 - Uso
- 3 flujo a nivel organizativo
 - C. descendente
 - C. cruzada
- Comunicación
 - Formal
 - Informal



95%

integración
en prácticas

+400

Empresas
colaboradoras

+600

Profesores de
más alto nivel

+120

Becas cada año
Fundación Cajasol

TEMA 5

Análisis, diseño y adaptación de los puestos de trabajo

Análisis de los puestos

- Se realiza sobre los puestos existentes en la empresarial las operaciones asignadas a una persona constituye una tarea
- Definición : Proceso que determina las tareas que componen un puesto de trabajo y de las habilidades conocimientos, capacidades y responsabilidades por su ejercicio
- En función de las tareas se establecen las características de las personas que lo desempeñe

Los objetivos de esta-técnica (empleada por RRHH)

- Establecimiento de todas las tareas de una persona
- Determinación de requisitos personales y requerimientos profesionales.
- Precisión de las condiciones físicas
- Actividades para las que se es preciso adquirir habilidades

Análisis Puestos → Se dividen en 4 partes

- Identificación del puesto
- Nombre unidad
- Denominación
- Misión del puesto
 - Sobre qué
 - Qué
 - De acuerdo a qué
 - Para qué
- Descripción de tareas
- Datos complementarios

Descripción de las tareas es una relación detallada de

- lo que se
- como se
- porque se

Respecto a la periodicidad

- Actividades Normales → Diariamente
- Actividades periódicas → Cada semana, mes..
- Actividades Ocasionales--> circunstancialmente.

Especificaciones del puesto

- 1.
2. Exigencias Mentales
3. Exigencias físicas
4. Formación
5. Responsabilidades
6. Condiciones de trabajo

- De la fuente (1998) resalta que el diseño de puestos incide en 3 características del puesto
- Alcance o especialidad horizontal
- Profundidad o especialización vertical
- Relaciones con otros puestos de trabajo

Modelo de las características del trabajo

- Estados Psicológicos Críticos
- Que el trabajador considere que su trabajo es importante
- Que el trabajador se sienta responsable del resultado obtenido
- Que el trabajador tenga conocimiento de los resultados de su trabajo

Dimensiones Básicas del trabajo

- Variedad (V) de capacidades o tareas que desarrolla
- Identidad(I) del trabajo
- Simplificación (S) del trabajo

Un trabajador puede experimentar que es personalmente responsable de los resultados de su trabajo mediante la autoestima(A).

Un trabajador puede conocer los resultados de su trabajo si existe retro información sobre el mismo

Potencial Motivador del puesto de Trabajo (PMP)

- $PMP = (V + I + S) / (3 \times A \times R)$

TEMA 6

Valoración de puestos de trabajo y Remuneración

$PMP = (Importancia + Variedad + Significación) \times Autonomía \times Retroalimentación \text{ de resultados}$

Importancia

Razón de que un puesto de trabajo esté mejor remunerado que otro se debe a

- Responsabilidad
- Peligrosidad

Emergentes

- ¿En que grado o qué medida?
- ¿Quien y con que criterios lo a decidido?
- Por que se dan diferencias salariales y no otras

Definición del concepto → Valoración de tareas

Método Sistemático → determina características de los puestos de trabajo
Independiente de la persona que ocupa un puesto

Jerarquización

- Director General
- Ventas
- Administrador
- Secretario

Métodos de Valoración

- Cualitativos: Jerarquizan puestos de trabajo en base a clasificaciones
- Cuantitativos
 - Sistema de puntuación Factores
 - Sistema Factores comparables

TEMA 7

Sistemas de remuneración

Calculo de retribuciones (2 niveles de decisión)

- General: Estrategia retributiva de la empresa frente a la competencia
- Individual: Respecto a ciertos elementos profesionales de cada trabajador

Persigue que la retribución se adecue a:

- Nivel general de la zona
- Importancia del puesto
- Esfuerzo y rendimiento profesional.

Factores

1. Mercado de Trabajo

Los empresarios pagan mas si escasea la oferta de un trabajo concreto. Determina:

- Tope mínimo por debajo del cual se puede contratar
- Tope máximo para no perder capacidad de competencia
- Posicionamiento
- bajo
- Alto

2. Coste de la vida

Se debe a contemplar el poder adquisitivo, sobre todo la inflexión.

Se pone en duda la fiabilidad del IPC

Relación entre salarios e inflación → causa de debate

3. Restricciones legales

- Nos regimos por el salario mínimo interprofesional
- Se cita
- Recomendatorios Gubernamentales
- Negociaciones del sector público
- Impuestos laborales

Mayoría países → legislación laboral detallada.

Sistemas de Jerarquización

- Inconvenientes: Valoración de muchos puestos
- Ventajas:
 - Sencillez
 - bajo Coste
 - Pertenecía a grupos profesionales

Sistemas de clasificación

- mejora lo anterior
- Distintos sistemas de clasificación
- descripciones de nivel encogen a un comité de valoración el cuál se encarga a un comité de valoración el coloca los distintos puestos de trabajo
- ventajas
 - Reduce e peligro de subjetividad
- Inconvenientes
 - Dificulta en definir rasgos puesto → distintas categorías
 - No cuantifica diferencias

MÁSTER en

Finanzas

y Dirección Financiera de Empresas



**Serás
profesional**

**Instituto
de Estudios**

Cajasol
BUSINESS SCHOOL

www.institutocajasol.es

95%

integración
en prácticas

+400

Empresas
colaboradoras

+600

Profesores de
más alto nivel

+120

Becas cada año
Fundación Cajasol

- Fiabilidad y validez

M Cuantitativos

Compuestos por una serie de factores comunes a todos → homogéneos

Método de puntuación de factores

- Método mas utilizado → sencillez y exactitud resultados
- Descompone cada puesto en componentes, asignadles un valor numérico.
- FASES
 1. Determinar puestos a valorar
 2. Análisis puestos a valorar
 3. Selección de factores comparables
 4. Definición Factores
 5. Definir grados de cada factor
 6. Determinar valor ponderado de cada factor
 7. Asignar valor numérico a cada grado
 8. Manual de valoración

Método Factores

- Combinación de las 3 anteriores expuestos--> Resultado final es la retribución del trabajador
- FASES
 1. Elección factores importantes del puesto a valorar
 2. Escoge un nº de puestos de trabajo
 3. Comité de valoración jerarquiza los puestos
 4. Asigna retribución asignada a cada puesto
 5. Elaboración de tabla de comparación de factores
 6. Comparación de factores
 7. Determinar el valor total de cada trabajo.

d) *La fuerza sindical*

- Volumen de salarios aumenta cuanto más fuerte es el sindicato
- Reivindicaciones:
 - Subidas salariales
 - Mejoras en las condiciones de trabajo
- Constituyen un poderoso grupo de presión en el campo político

e) *Cambios tecnológicos*

- Factores tradicionales pierden su importancia a medida que las empresas se mecanizan

f) *Capacidad de pago de la empresa*

- Exige compatibilizar los objetivos de maximizar el beneficio y mantenerse y crecer como entidad

2. Estructura salarial

Línea de tendencia → Detectar las desviaciones salariales que se producen en ciertos puestos de trabajo, lo que nos dará una idea de la magnitud de los ajustes a realizar

3. Establecimiento de la estructura salarial

Se agrupan puestos de trabajo en un número reducido de rangos, en cada rango → Puestos con puntuaciones similares

Métodos de las escalas simples	Método de cajas salariales
Se parte de la línea de tendencia de los salarios base, se determina el número de amplitud de los rangos y se halla el salario medio que corresponde a cada uno de ellos.	Los problemas pueden suavizarse fijando un tope por encima y otro por debajo del salario (Fijando un intervalo sólo para cada rango)

4. Niveles individuales de retribución

- Hemos establecido el nivel salarial externamente competitivo
- Existe una razonable equidad externa
- Aún falta un 3er requisito → Retribución motivadora

TEMA 8 Estrategia y planificación

Procesos y planificaciones:

- Tomar conciencia del problema
- Establecimiento de objetivos
- Análisis de contingencias
- Definición de líneas alternativas
- Evaluación de alternativas
- Selección de una alternativa
- Formulación de planes derivados
- Presupuestación

Tipos de planificación

- Según orientación temporal
 - Planificación reactiva
 - Planificación inactiva
 - Planificación preactiva (De futuro a presente)
 - Planificación interactiva (De presente a futuro)

- Según el plazo
 - Corto (< 1 año)
 - Medio (entre 1 y 3 años)
 - Largo (> 3 años)
- Según ámbito
 - Planificación estratégica
 - Planificación táctica u operativa
- Según uso
 - Permanente
 - De un sólo uso

Estrategia y planificación estratégica

- Necesidad de una actitud estratégica:
- Procede del griego clásico “Estrategos” (Arte de la guerra)
- Hoy día: Actitud directiva que se anticipa al cambio dando respuestas rápidas.
- Se pone de moda en los 60 cuando se requieren actitudes preactivas ante un entorno cada vez más dinámico y complejo.

Concepto de estrategia

- Estrategia: Modelo donde se plasman las misiones, objetivos o metas a cumplir
- Es un plan, una guía para abordar una situación específica (Mintzberg)
 - Se elabora antes de las acciones a aplicar
 - Desarrollo consciente y con propósito
- Es la adaptación a largo plazo de una empresa a su entorno. (Díaz de Castro)

FASES

- Características de la dirección estratégica
 - Incertidumbre
 - Complejidad
 - Conflictos
- La dirección estratégica se compone de:

Proveedores	→	Competidores en la industria, rivalidad entre ellos.
Competencia potencial	→	
Sustitutos	→	
Compradores	→	

Estas son las 5 fuerzas que guían la competencia industrial

- Una forma muy utilizada de integrar de forma estructurada los anteriores análisis y el problema estratégico es la denominada matriz DAFO
- Estudio del entorno genérico → Amenazas/Oportunidades
- Estudio del entorno específico → Fortalezas/Debilidades
- Análisis interno → Recursos, capacidades y posesión de la empresa frente a la competencia

Recursos y capacidades

- Escasez
- Relevancia
- Durabilidad
- Transferibilidad
- Imitabilidad
- Sustituibilidad
- Complementariedad
- Apropiabilidad

Implicaciones estratégicas → Formular y elegir una estrategia basada en los recursos y capacidades más valiosos.

Otros modelos de análisis interno

Análisis funcional → Área comercial, producción, financiera, tecnológica, de RRHH y de dirección y organización

Análisis de la cadena de valor

- Considera el negocio como suma de actividades para el desarrollo y comercialización del producto.
- La cadena de valor se refuerza en cada eslabón:
 - Aprovisionamiento
 - Operaciones
 - Distribución
 - Actividades de apoyo

Estrategias competitivas genéricas:

- Liderazgo de costes
 - Aprovecha
 - ✓ Economías de escala
 - ✓ Efecto experiencia
 - Precio
 - ✓ Elevadas inversiones
 - ✓ Rigidez
- Diferenciación
 - Necesita
 - ✓ Habilidad comercial
 - ✓ Reputación
 - Obtiene
 - ✓ Lealtad de los clientes
 - ✓ Menor sensibilidad al precio
- Alta segmentación o enfoque
 - Especialización
 - ✓ Grupo de compradores
 - ✓ Segmento de la línea de productos
 - ✓ Mercado geográfico

Estrategias basadas en el ciclo de vida → Introducción, crecimiento, madurez y declive

TEMA 9

Decisiones empresariales

Concepto de decisión

- Implica existencia de más de una alternativa de acción. Persigue una meta.
- Proceso de decisión
 - Tomar la decisión
 - Llevala a cabo
- El camino seguido marca el futuro
- A veces es difícil tomar decisiones
- Existen varios procesos de tomas de decisiones

Percepción del problema

- Deducción de 1 hecho que perturba la marcha hacia la consecución de las metas



95%

integración
en prácticas

+400

Empresas
colaboradoras

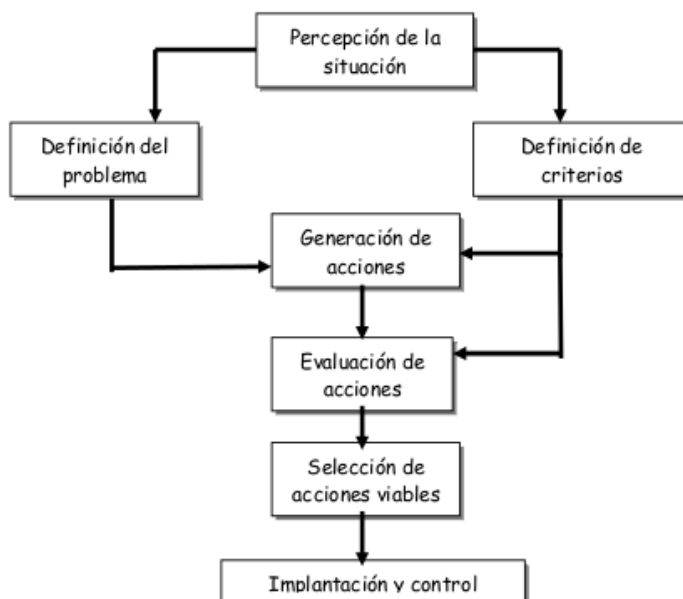
+600

Profesores de
más alto nivel

+120

Becas cada año
Fundación Cajasol

- Factores:
 - Existencia real del problema
 - Conocimiento por el decisor
 - Motivación del decisor para actuar
 - Tener capacidad de comprometer recursos
- Necesita estar bien informado.



Definición del problema

- Identificamos la manera precisa
- Peligros a esquivar
 - Tendencia a definir el problema en términos de solución propuesta
 - Tendencia en concentrarse en metas estrechas
 - Tendencia a diagnosticar el problema según síntomas

Definición de criterios de decisión

- Definir las perspectivas o bases en las que basar la selección de alternativas
- El criterio podrá ser uno o múltiple.

Generación de acciones viables

- Son soluciones viables para resolver un conflicto
- Es esencial
- Se puede basar en la experiencia

Evaluación de acciones viables

- Puede diferir en la metodología a emplear
- Condicionada por:
 - Limitación de recursos
 - Acceso a la información pertinente
 - Tipo información manejada

Selección de acciones viables

- Acción que mejor responda a las necesidades que plantea el problema
- 2 bloques:
 - 1º: Técnicas Cuantitativas Básicas
 - 2º: Técnica de ayuda a la decisión

Implantación y control

- Éxito final al resolver un problema

3. Tipos de decisiones

- Decisiones:
 - Conscientes
 - ✓ Irrelevantes
 - ✓ De relevancia
 - ◆ Aplazables
 - ➔ Semiestructuradas
 - ➔ No estructuradas
 - ◆ Urgentes
 - Inconscientes

3 Grandes tipos de problemas:

- Estructurados
 - Las opciones son conocidas
 - Las consecuencias son conocidas
 - Preferencias claras y constantes
- No estructurados
 - Falta definición precisas
 - Datos incompletos y equívocos
 - Datos se modifican con el tiempo
- Semiestructurados
 - Situación intermedia

Herbert Simon distinguió dos grupos de decisiones

- Programadas: Encarar hechos, ya han ocurrido antes y su nueva aparición es algo previsto.
- No programadas: Dilemas ya conocidos

4. Enfoques: Decisión y racionalidad

Complejidad en la toma de decisiones:

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

Herramientas para representar los problemas decisionales:

- Matriz de Decisión
- Árbol de decisión

5. Criterios de decisión

Criterios de decisión en un entorno de incertidumbre:

- Criterio de Laplace
- Criterio optimista
- Criterio pesimista
- Criterio optimismo parcial de Hurwicz
- Criterio de Savage o mínimo pesar

TEMA 10

El subsistema de producción

Introducción (Conceptos básicos)

- Valores (económicos)
 - Bienes (económicos)
 - Servicios
 - Bienes libres
 - Escasez
 - Bienes escasos
- Producir/utilidad
 - Transformación
 - Actividades económicas productivas
 - Producción en sentido: Genérico, específico y resultado.

Entradas(Inputs) → Proceso de producción → Salidas (Outputs) → Entradas (Inputs)...

Entradas (Inputs)	Proceso de Producción	Salidas (Outputs)
<ul style="list-style-type: none">• Creativos (I+D)• Dispositivos(Mano de obra, m. prima,etc.)• Elementales	<ul style="list-style-type: none">• Tecnología (Maquinaria, Concimientos técnicos)	<ul style="list-style-type: none">• Bienes• Servicios

Conceptos y elementos del subsistema

- Es el que desarrolla la actividad productiva en sentido específico.
- Factores de producción:
 - Controladores / No controladores
 - Creativos / Dispositivos / Elementales
 - Naturaleza / Variabilidad (fijos y variables)
- Técnica de producción
- Tecnología
- Función de producción

Objetivos del subsistema de producción

La dirección de la producción es la que toma las decisiones con los objetivos de:

- Eficacia / Eficiencia técnica o económica → Valor producido / Valor Inputs
- Coste / Calidad / Fiabilidad o Confiabilidad / Capacidad de adaptación o flexibilidad / productividad

4. Tipos básicos del proceso de producción

Proceso productivo → Procedimiento de transformación de unos elementos determinados en un producto específico, mediante una actividad humana, usando instrumentos de trabajo.

- Según la extensión temporal
 - Producción continua
 - Producción Intermitente
- Según gama de productos obtenida
 - Producción simple
 - Producción múltiple
 - ✓ Independiente
 - ✓ Compuesta
 - ✓ Alternativa
- Según configuración del proceso productivo
 - Producción por talleres
 - Producción en cadena
 - Producción en posición fija
- Según forma en que satisface la demanda
 - Producción para mercado o almacén
 - Producción sobre pedido o encargo

TEMA 11

Coste y dimensión empresarial

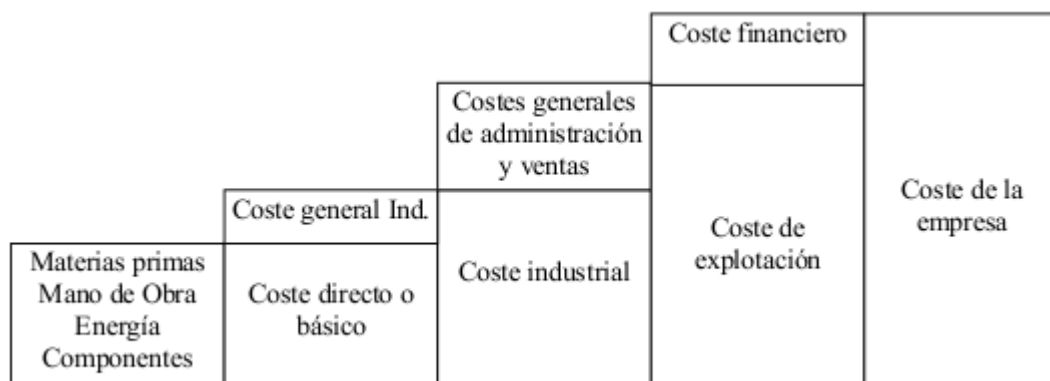
Concepto de coste:

- Gasto, empresa adquiere bienes para actividad productiva
- Coste, gasto consumido
- Inversión, gasto consumido en más de un período económico

Clasificación de costes en el empresa

- Costes directos → pueden ser imputados directamente a la unidad
- Costes indirectos → No pueden ser imputados directamente en la unidad
- Costes fijos → No varían
- Costes variables → Varían
- Costes medios → Relación entre costes de la citada productividad (variable y fijo) y cantidad producida
- Coste diferencial → Variación costes producción como efecto de variación de volumen de producción
- Coste marginal → Producción en consecuencia de aumentar la producción en 1 unidad.

Proceso de formación del coste




95%

integración en prácticas

+400

Empresas colaboradoras

+600

Profesores de más alto nivel

+120

Becas cada año
Fundación Cajasol

	A	B	C	
Beneficio	300	500	300	
Costes	200	600	200	1000
	100	-100	100	100 (Benef. Global)

Tamaño y dimensión de la empresa

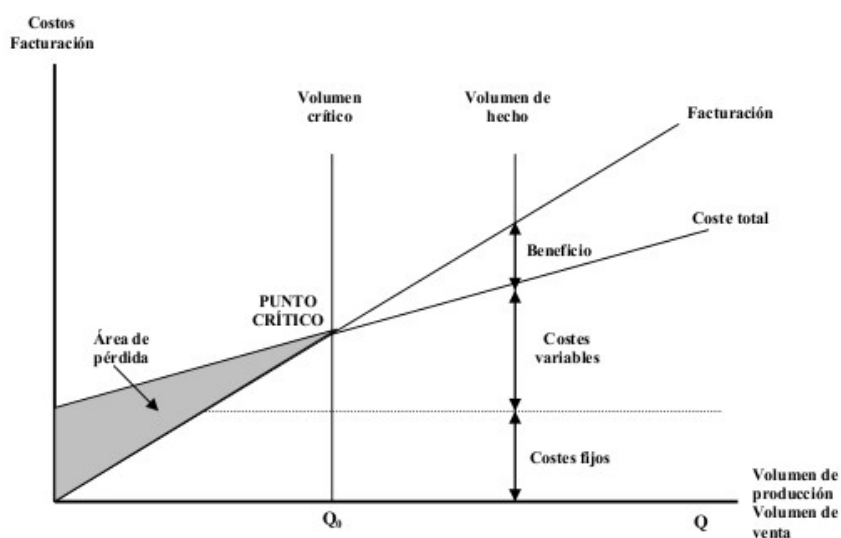
Es difícil obtener medidas que permitan clasificar las empresas según su tamaño. El uso de un criterio u otro dará clasificaciones distintas:

- Criterios de medida
- Volumen de ventas
- Capacidad productiva
- Activo fijo total
- Volumen de producción
- Activo / Pasivo Total
- Recursos Propios
- Plantilla
- Valor añadido
- Cash-flow (Flujo de caja)
- Beneficios propios

Umbral de rentabilidad

- Siempre que se conozca, para una actividad, todos sus costes fijos y los costes variables, se podrá saber el coste total medio unitario del producto.
- Las empresas dedicadas a un único producto se diferencian entre sí, ya sean de mayor dimensión o de menor, en los primeros suele tener más costes fijos elevados y en los segundos, sus costes variables unitarios serían más bajos.

Representación de costes e ingresos de una empresa



Análisis del punto crítico

Consideramos que:

Q= producción obtenida

CF= Costes Fijos

CVME= Costes variables medios unitarios

p = precio que se puede obtener por el producto

$$p * Q = CF + CVME * Q \quad \text{de donde}$$

$$Q = CF / P - CVME$$

(p-CVME = Margen de contribución, cobertura)

Supongamos los siguientes datos:

Q= 100 unidades máximas

CVME= 2000 €/unidad

p= 5000 €, precio demercado

$$Q = 180.000 / (5000 - 2000) = 60 \text{ unidades}$$

Dimensión y estructura del coste

- Margen de cobertura, también llamado margen de contribución
- Se emplea el concepto apalancamiento operativo para referirse al modo en que un cambio de volumen de ventas afecte al volumen de beneficios. Se define como relación por cociente entre la variación relativa experimentada por el beneficio y la variación relativa en nº unidades vendidas

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

TEMA 12

Otras variables del subsistema de producción

La empresa necesita almacenes para guardar los productos a la espera de ser vendidos

Según función:

- Inventario de ciclo: se compran más materiales de los que necesitamos
- Inventarios estacionales: atender fluctuaciones esperadas
- Inventarios de seguridad: prevenir cambios inesperados en la demanda
- Inventarios de material recuperable: “stock” de segunda mano
- Inventario de material inútil: Material no utilizable
- Inventario de tránsito

Método ABC

- Artículos A: Stock Alto (75%), son pocos (10%) del total
- Artículos B: Valor intermedio (20%), representan 25% del total
- Artículos C: Bajo valor (5%), representan 65% del total

Modelo de Wilson: Busca la determinación del volumen óptimo de pedido

- Consideran los siguientes costes:
- Adquisición del producto (Ca)
- De reaprovisionamiento (Cr)
- De posesión (Cp)
- Financiero (Cf)

Planificación de las necesidades materiales (MRP)

Objetivo: Disponer de stock necesario justo en el momento que va a ser utilizado

3. Distribución en planta

Proceso de determinación de la mejor ordenación de los factores:

Objetivos de la distribución en planta:

- Unidad
- Circulación Mínima
- Seguridad
- Flexibilidad

Factores que influyen en la distribución en planta:

- Materiales
- Maquinaria
- Mano de obra
- Movimiento
- Esperas
- Servicios auxiliares
- Edificio
- Cambios

Tipos y técnicos:

- Orientadas al producto y asociados a configuraciones continuas o repetitivas
- Orientadas al proceso y asociadas a configuraciones por lotes
- Distribuciones por posición fija

4. Filosofía just in time

Objetivo: Pretende que los clientes sean servidos justo en el momento preciso, exactamente la cantidad requerida, y mediante un proceso de producción que utilice el mínimo inventario posible evitando cualquier coste necesario.

Sistema Pull, de Tirón o arrastre

Una célula de trabajo no recibe los componentes que emplea hasta que no lo solicita a la célula que los factoriza

Distribución en planta (Forma “U”)

Entrada y salida se encuentran en la misma posición.

Ventajas:

- Reducción de distancias entre distintas máquinas
- Reducir cantidad de existencias
- Facilita control usual (cercanía de los puestos)
- Facilita la comunicación entre trabajadores

Sistema rotación de tareas: Cualquier trabajador va rotando por los distintos puestos de trabajo

Ventajas:

- Trabajador permanece más alerta
- Disminuye monotonía
- Facilita ayuda mutua
- Aumenta grado de responsabilidad

TEMA 13

Subsistema de financiación-inversión

Conceptos

- Balance: Detalla todas las inversiones que la empresa ha hecho.
- Activo: Bienes y derechos de la empresa. Pasivo: Deudas, Total Activo y Total Pasivo deben coincidir.
- Patrimonio: Diferencia entre activo y recursos ajenos
- Recursos propios: Capital social y reservas
- Beneficio económico: El generado por los activos en la empresa
- Beneficio neto: El que se queda para los propietarios
- Activo no corriente
 - Inmovilizado Intangible
 - Inmovilizado Tangible
- Activo corriente
 - Patrimonio Neto
 - Pasivo no Corriente
 - Pasivo Corriente
- Flujo de caja: Diferencia entre cobros y pagos
- Plazo de recuperación: “pay-back”, tiempo que tarda en recuperarse el desembolso inicial a través de flujos de caja

Método de selección de inversiones

Plazo medio de Recuperación actualizado → nº años que se tarda en recuperar el importa invertido, teniendo en cuenta flujos de valor actual neto (VAN) → Diferencia entre valor actual y desembolso inicial.

$$VAN = ... + Q_n / (1+k)^n$$

> 0 Inversión efectuable
= 0 Inversión indiferente
< 0 Inversión no efectuable

Tasa interna de rentabilidad (TIR) → Tipo de descuento que hace su VAN=0

$$TIR = ... + Q_n / (1+r)^n$$

$r > k$ Inversión efectuable
 $r = k$ Inversión indiferente
 $r < k$ Inversión no efectuable

4. Financiación Activo Circulante a Corto plazo

Recursos financieros a corto plazo financian parte del activo no corriente

- Financiación de funcionamiento: deudas con proveedores
- Créditos bancarios a corto plazo:
 - Línea de crédito
 - Descubierto en cuenta
- Letra de cambio
- Factoring: Contrato en el que una empresa encomienda sus facturas a otra

MÁSTER en

Finanzas

y Dirección Financiera de Empresas



**Serás
profesional**

**Instituto
de Estudios**

Cajasol
BUSINESS SCHOOL

www.institutocajasol.es

95%

integración
en prácticas

+400

Empresas
colaboradoras

+600

Profesores de
más alto nivel

+120

Becas cada año
Fundación Cajasol

5. Financiación externa a medio y largo plazo

- Préstamos a medio y largo plazo
- Empréstitos: préstamos divididos entre acreedores
- Ampliaciones de capital: mediante emisión de acciones

6. Leasing

Contrato por el cual un fabricante garantiza al usuario el uso de un bien a cambio de un alquiler

- Leasing operativo: Alquiler periódico, arrendador garantiza el buen funcionamiento y al final el arrendatario tiene derecho a adquirir el bien por un precio previamente fijo.
- Leasing financiero: Contrato con opción de compra, alquiler periódico. Mantenimiento y reparación por parte del arrendatario

7. Financiación interna o autofinanciación

Beneficios que se han ido obteniendo a lo largo y no se han repartido

- Autofinanciación Mantenimiento → Mantener capacidad económica empresarial
- Autofinanciación Enriquecimiento → Acometer nuevas inversiones

TEMA 13

Subsistema de financiación-inversión

Mercados y segmentación

- Criterios de segmentación
- Demográfica
- Geográfica
- Sociológica
- Psicográfica
- Basada en la posesión de otros productos

Producto, diferenciación y posicionamiento

- Producto → Bien o servicio (Tangible)
- Producto ampliado → Conjunto de servicios que acompañan a tal ente físico
- Producto genérico → Esperanza de obtener un beneficio

Ciclo de vida de un producto

Introducción, crecimiento, madurez, declive

Creación de nuevos productos

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

Identificación del producto

Distinguir entre:

- Nombre de la marca
- Distintivo de la marca
- Marca registrada

Envase:

- Debe atraer la atención
- Útil en estrategia de promoción de precios

Etiqueta:

- De la marca → Instrumento de promoción e identificación
- Informativo → Datos fabricante