

## Tipos de liderazgo

### White y Lippitt

- **Autocrático:** casi todas las decisiones las toma el líder.
- **Democrático:** las decisiones se someten prioritariamente al grupo, hay más libertad de acción y las recompensas tienen más relación con el grupo.
- **Laissez-faire:** el grupo disfruta de una gran libertad, el líder casi no participa, facilita información y prácticamente no evalúa ni cuestiona la actividad de los subordinados.

### Douglas McGregor

- **Teoría X:** las personas sienten una repugnancia intrínseca por el trabajo, y por tanto es necesario controlar, dirigir y amenazar con castigos a los trabajadores, que prefieren que los dirijan a fin de rehuir responsabilidades, ya que desea, más que nada la seguridad.
- **Teoría Y:** el desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es natural en el ser humano. Los trabajadores han de dirigir y controlar a sí mismos, y además, se comprometen a alcanzar los objetivos de la empresa debido a las compensaciones que se asocian. En circunstancias adecuadas, el ser humano acepta responsabilidades e incluso en busca de nuevas.

### W.G. Ouchi: Teoría Z

Plantea un sistema de motivación-dirección basada en la integración de la persona en su trabajo, ya que pasan buena parte de su tiempo al trabajo, la participación en las decisiones en grupo y por consenso (aunque la responsabilidad sea individual), caminos profesionales no especializados, evaluación y promoción lenta ya largo plazo.

### Renos Likert y los cuatro sistemas

- **Sistema 1: autoritario explotador.** Los directivos son muy autoritarios, confían poco en los subordinados, motivan con temor y castigos y sólo participan en la comunicación descendente. Las decisiones siempre se toman en la dirección de la empresa.
- **Sistema 2: autoritario paternalista.** Los directivos son condescendientes con los subordinados, motivan con recompensas y, en parte, con castigos, permiten alguna comunicación ascendente y permiten alguna decisión, pero las controlan con políticas.
- **Sistema 3: consultivo con derecho a tener la última palabra.** Los directivos tienen una cierta confianza en los subordinados pero no completa, existen flujos de información tanto ascendentes como descendentes. Se toman decisiones generales en la dirección pero se permiten otras decisiones más concretas a niveles inferiores, o consultado a los empleados.
- **Sistema 4: participativo y democrático.** Confianza completa en sus subordinados, y sus opiniones se usan siempre de forma constructiva. Recompensan económicamente el logro de objetivos en función de su participación e integración. Hay unos flujos de información ascendente y descendente y promueven la toma de decisiones en todo el ámbito donde también actúan como grupo.

## **Fuentes de financiación de las empresas**

- **Reservas.** Las reservas son beneficios que la empresa no reparte entre los propietarios y se quedan en la empresa como financiación interna.
- **Capital.** El capital representa la aportación de los socios, básicamente en dinero, a la empresa para financiar su constitución y funcionamiento. Son los fondos aportados por los propietarios de la empresa y que forman parte de los fondos propios o no exigibles de ella misma.
- **Subvenciones.** Las subvenciones son aportaciones, normalmente de administraciones públicas, que no son reembolsables.
- **Préstamo.** El préstamo es una operación por la que se entrega al prestatario o beneficiario una cantidad de dinero, y el beneficiario tiene la obligación, al cabo de un plazo establecido de restituir esta cantidad (principal del préstamo), más los intereses devengados.
- **Crédito.** El crédito es una operación financiera que consiste en el hecho de que una entidad financiera otorga a la empresa el derecho a endeudarse hasta una determinada cantidad y durante un período de tiempo fijado. De esta manera, la entidad pone a disposición de la empresa cierta cantidad de dinero, de la que podrá disponer hasta un cierto límite, y ésta sólo pagará los intereses por las cantidades efectivamente dispuestas y no por la totalidad del crédito concedido.
- **Leasing.** El leasing es una operación financiera por la cual una empresa (sociedad leasing) adquiere a un proveedor un determinado bien, que cede a otra empresa que lo utiliza a cambio del pago de una cuota de arrendamiento. La empresa que utiliza el bien cuando termina el contrato tiene la posibilidad de convertirse en propietaria del bien si paga una cuota extra (opción de compra).
- **Renting.** El renting se da cuando la empresa alquila a una entidad de renting un bien durante un período de tiempo prefijado, con la particularidad de que el alquiler (cuota de renting) incluye el mantenimiento y las reparaciones del bien durante el plazo de la operación, así como de otros gastos relacionados con su utilización, tales como seguros o impuestos.
- **Factoring.** El factoring es la operación por la cual la empresa cede el cobro de las facturas de los clientes a una sociedad denominada factor. Esta sociedad hace anticipos a la empresa por el importe de las facturas cedidas.
- **Descuento comercial.** Consiste en que en una fecha previa al vencimiento del crédito, la empresa cede a la una entidad financiera su derecho de cobro y obtiene de esta el importe del crédito minorado por los intereses correspondientes al plazo de la financiación y las comisiones y gastos aplicables.
- **Créditos de proveedores.** Aplazamientos que conceden los proveedores a la empresa en los pagos de sus derechos de cobro, normalmente son a 30, 60 o 90 días.

## **Análisis patrimonial**

Inmovilizado = activo fijo

Pasivo fijo = no exigible + exigible a largo plazo

Exigibles a corto = pasivo circulante

No exigible = fondos propios

### **Fondo de maniobra**

Activo circulante (AC) - pasivo circulante (PC); Pasivo fijo (PF) - activo fijo (AF)

Cuando  $FM > 0$ , la empresa está equilibrada financieramente.

### **Ratio de liquidez**

activo circulante / exigible a corto plazo

Este ratio recoge el concepto de fondo de maniobra en forma de cociente. Es necesario que sea superior a 1, el valor ideal suele situar entre 1,7 y 1,9.

### **Ratio de disponibilidad**

disponible / exigible a corto plazo

Cuanto más pequeña es este ratio, menos problemas tendrá la empresa a la hora de hacer los pagos. Si es muy grande, tendrá demasiados problemas por las deudas a pagar a corto plazo. En todo caso, es necesario que la ratio sea menor que 1.

### **Ratio de tesorería (acid test)**

(Disponible + realizable) / exigible a corto plazo

Este ratio relaciona la tesorería con las deudas a corto plazo. Los valores ideales están entre 0,8 y 1.

## **Responsabilidad social**

La responsabilidad social de una empresa no es sinónimo de acción social ni se puede considerar la propia actividad de la empresa como responsabilidad social, aunque esta actividad sea de un gran valor social. Las empresas dependen de lo que las rodea, y por tanto, deben procurar conservarlo.

Las áreas donde radica la responsabilidad social de una empresa son:

- Producción: afectada por la normativa referida a las características internas del producto.
- Marketing: la empresa debe cumplir una información veraz (debe cumplir lo que promete).
- Formación y aprendizaje: las empresas deben ofrecer programas de formación a sus recursos humanos.
- Control del entorno: las empresas deben medir su contaminación.
- Seguridad y salud: las empresas deben hacer inversión en la seguridad de sus empleados.
- Obra cultural: deben hacer contribuciones a obras culturales y benéficas.

## **Aspectos a tener en cuenta en la creación de un negocio**

Como emprendedores nos harán falta ciertos rasgos personales que citan los expertos: iniciativa, decisión, asunción de riesgos y confianza. Además también debemos tener ciertas aptitudes como son: habilidades organizativas y de coordinación, adaptación a los cambios, liderazgo, aptitudes negociadoras, competitividad, capacidad laboral y resistencia física. La experiencia también es importante, debemos considerar si tenemos la capacidad necesaria para llevar a cabo las tareas de creación de la empresa o si nos hará falta encontrar a alguien que llene estos vacíos.

## **Fases de creación de un negocio**

La actividad de creación de un negocio se puede resumir en cuatro fases:

1. La primera fase es la generación de la idea de negocio. Primero hemos de generar la idea de negocio donde definiremos como debe ser el negocio que queremos empezar y con qué recursos humanos contará.
2. En la segunda fase debemos realizar un plan de negocio (business plan) con el que estudiaremos si nuestra idea de negocio es viable. Este punto es muy importante para disminuir el riesgo de fracaso de nuestro negocio. En caso de que sea viable, tenemos que encontrar financiación para llevar a cabo nuestro negocio.
3. En la tercera fase, ya ponemos en marcha nuestro negocio, constituyendo la nueva empresa, buscando local, proveedores, recursos humanos, etc.
4. En la cuarta y última fase, y que se repite a lo largo del tiempo en la empresa, debemos comprobar que se cumplen los objetivos y comparar nuestra actividad con el plan de negocio de la segunda fase y hacer cambios en caso de que sea necesario.

## **Estructura de estrategias de Porter**

- Estrategia de costes: lograr los costos más bajos por medio de la producción a gran escala.
- Estrategia de diferenciación: especialización de la empresa en algún aspecto que la haga única, aspecto que debe ser valorado por el mercado al que nos dirigimos. Conseguir el liderazgo en calidad, tecnología, servicio, etc.
- Estrategia de enfoque: estrategia en la que la empresa se dirige a un determinado mercado muy específico en el que tendrá algún tipo de ventaja competitiva en costes o diferenciación.

## **Niveles de objetivos:**

- Estratégicos: largo plazo.
- Tácticos: medio plazo.
- Operacionales: corto plazo.

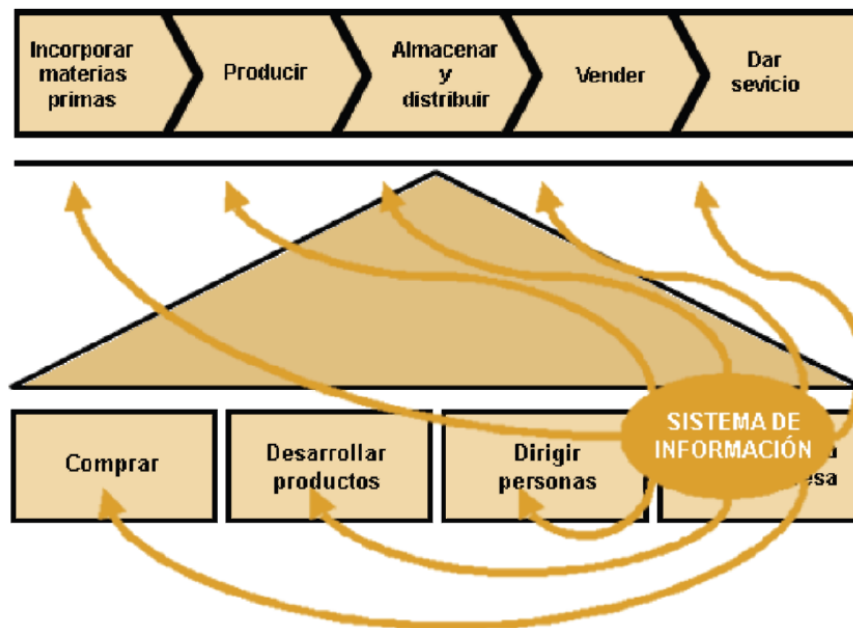
## Los sistemas de información en la empresa

El sistema de información proporciona apoyo al sistema de producción y, al mismo tiempo, extrae datos y conocimientos. El sistema de información incluye las herramientas o infraestructura tecnológica (los sistemas informáticos). Información y tecnología constituyen un binomio, dos caras de la misma moneda. No se puede imaginar la información sin tecnología, ni a la inversa.

### Cadena de valor

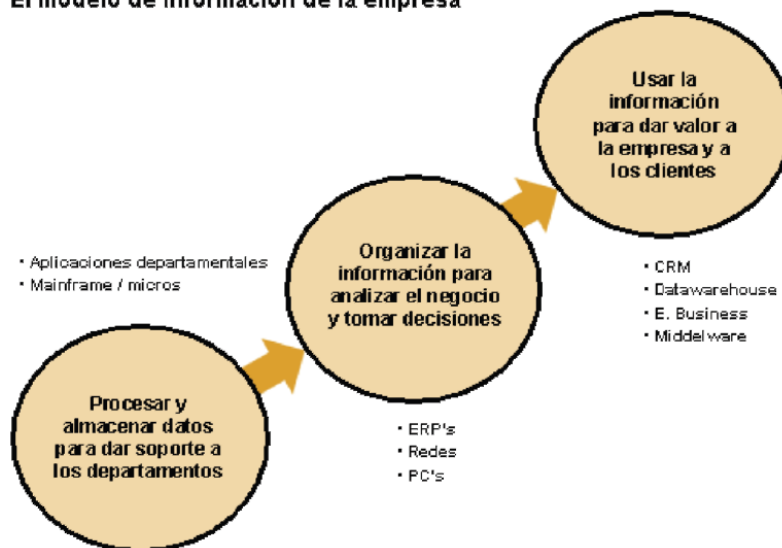
En la cadena de valor, el sistema de información forma parte de la infraestructura de la empresa y, como el proceso de recursos humanos (dirigir personas), alimenta y proporciona valor para todos y cada uno de los procesos de la organización.

Figura 3. El sistema de información en la cadena de valor



## Etapas evolutivas de los sistemas de información según Porter y Miller

### El modelo de información de la empresa



## **El rol del director de sistemas**

- Descubrir y promover una visión compartida de cómo pueden influir los sistemas de información en el negocio.
- Trabajar muy cerca al resto de directivos para entender mejor cómo los pueden ayudar a los sistemas de información. Especialmente, debe trabajar cerca del director general.
- Revisar el modelo de información de la empresa.
- Asegurar el funcionamiento óptimo de las operaciones.
- Captación y desarrollo del talento dentro de su organización.
- Analizar el grado de cambio que la organización está preparada para asumir: los aspectos humanos de las transformaciones.

## **Decisiones de SI que no se pueden delegar en la dirección de sistemas**

- Nivel de gasto: establecer el rol de las TI en la empresa y el nivel de gasto e inversión para lograr este objetivo.
- Prioridades de inversión: decidir qué procesos de negocio y proyectos informáticos deben recibir la mayor inversión.
- Organización de la informática: establecer qué tipo de informática queremos y como la distribuimos en la empresa.
- Estándares de servicio: decidir el nivel de servicio / respuesta que necesitamos para nuestro negocio y sus costes y beneficios
- Nivel de seguridad y confidencialidad: establecer las ventajas e inconvenientes de cada alternativa
- Roles y responsabilidades: aclarar los roles y asignar responsabilidades a los gestores de negocio

## **Red de empresas**

La red de empresas nace del principio de la descentralización de la actividad empresarial. La evolución competitiva del entorno empresarial, fuertemente presionada por el proceso de globalización, ha comportado la formulación de estrategias que requieren organizaciones altamente descentralizadas para alcanzar unos niveles de eficiencia mayores mediante la colaboración con otras empresas que son más eficientes en el uso de tecnologías o la realización de determinadas tareas que no son propias del núcleo del negocio. De esta forma podríamos encontrar el ejemplo de las empresas de automoción que han redefinido los su negocio desde la producción hacia el desarrollo o la prestación de servicios, reordenando sus organizaciones de tal forma que colaboran con una red de empresas proveedoras que realizan las diferentes partes de los productos que venden.

Algunas de las características de este modelo son:

- Trabajo simultáneo y un elevado grado de intercambio de información.
- Escalabilidad sin que signifique un incremento del peso productivo
- Subcontratación de actividades de menor valor añadido en relación a lo que se vende

## **La empresa red**

Se plantea como un meta-sistema, una forma organizativa construida en torno a un proyecto, formado por diferentes componentes de varias empresas. Es un nuevo concepto de identidad diferente, que presenta unas características que la definen, según el profesor Castells:

- Cambio cultural interno
- Combinación de activos especializados, frecuentemente intangibles
- Toma de decisiones basadas en el conocimiento, no en la jerarquía
- Gestión de información en comunicación directa sobre todos los nodos
- Organización sobre grupos de geometría variable
- Superación de las vinculaciones contractuales basadas en el precio