

## TEMA 1. LA EMPRESA COMO REALIDAD ECONÓMICA Y SOCIAL.

### • EL CONCEPTO DE EMPRESA

#### ¿Qué es organización?

- **Organización como función:** Función de la administración que establece la estructura de la empresa y coordina las actividades de todos sus miembros.

**Administración:** Conjunto de actividades mediante las que se desarrolla el proceso de fijación y posterior logro de los objetivos.

- ♦ **Planificación:** Definición de objetivos y acciones concretas para alcanzarlos (planes)
- ♦ **Organización:** Establecimiento de la estructura de la empresa y coordinación de las actividades.
- ♦ **Control:** Acciones correctivas que permiten alcanzar los objetivos.

#### • **Organización en sentido amplio:**

- ♦ Conjunto de personas que trabajan entre sí para alcanzar unos resultados utilizando unos determinados recursos.
- ♦ Ejemplo de organización: Empresa, ONG, familia, Universidad

#### Pregunta Posible de Examen:

- ♦ ¿Qué diferencia a la empresa como organización del resto de las organizaciones?

Lo que diferencia a la empresa como organización del resto de organizaciones es el objetivo que persigue esta, que es el beneficio económico.

#### ¿Qué es una empresa?

- ♦ Es una organización que para realizar su actividad combina unos medios que son:
  - **Capital:** bienes económicos
  - **Trabajo:** grupo humano (trabajadores, directivos, socios)
    - ♦ Persigue el logro de objetivos (beneficios económicos) aportando productos y/o servicios que satisfagan una necesidad e interesen a un colectivo o mercado.

### • ELEMENTOS Y FUNCIONES DE LA EMPRESA.

Una empresa es un órgano social que cumple la función básica de la empresa (producir). PRODUCTIVA

Es de naturaleza técnico-económica.

- **TÉCNICA:** transforma factores productivos inputs en productosoutputs (a través de recursos materiales y humanos. (proceso de transformación)

(Crean productos que satisfagan necesidades sociales)

- **ECONÓMICA:** asignación eficiente de recursos y generación de un valor añadido.

**Nota:** inputs factores productivos (materias primas)

Outputs productos/servicios

Es de naturaleza socio-política. Formada por un conjunto de personas con ciertos valores culturales y sociales.

*Política jerarquía de la empresa*

### **FUNCIONES BÁSICAS DE LA EMPRESA.**

- Aprovisionamiento (compra de materias primas)
- Producción
- Comercial (Venta de productos)
- Personal
- I + D (Investigación y desarrollo)

### **FUNCIONES DE APOYO.**

- Financiación
- Management, dirección y gestión.

Pregunta Posible de Examen:

- Decir funciones básicas de la empresa
- Decir funciones de apoyo de la empresa

### **1.3-ELEMENTOS DE LA EMPRESA**

#### **• Factores materiales**

- Factor humano: Propietarios (aporta capital), directivos (dirige), empleados
- Conjunto de bienes que constituyen el patrimonio.

#### **• Factores inmateriales**

- Relaciones de la empresa con el mercado
- La organización interna o conjunto de relaciones de autoridad, coordinación o comunicación que forma la actividad del factor humano.

Trabajadores, Empleados

Relaciones

Compradores, financiadores

El emprendedor y la creación de empresas:

Tres funciones típicas:

- La creación de la idea empresarial
- La financiación

- La dirección (la principal o única)

En base a esas tres funciones, surgen tres enfoques:

- Teoría del empresario innovador de Shumpeter
- Teoría del empresario riesgo de Knight
- Teoría del empresario dirección-control (tecnestructura de Galbraith)

### 1.-TEORIA DEL EMPRESARIO INNOVADOR DE SCHUMPETES (1911-1942):

Esta teoría dice que la función básica de cualquier empresario es la de innovar. Es decir, aplicar invenciones a usos productivos o comerciales o industriales.

No asume ningún tipo de riesgo en la actividad empresarial, no aporta capital, ni dirige a la empresa; solo se dedica a innovar. **Empresario=innovación.**

- INNOVACIÓN Cambio, mejora para fines comerciales
- INVENCION Algo nuevo, un nuevo invento
- IMITACIONes una copia de la innovación se explota por muchas personas y por la empresa.

### 2.-TEORIA DEL EMPRESARIO RIESGO DE KNIGHT (1921):

- El empresario adquiere los medios de producción a unos costes fijados en base a estimaciones sobre el precio futuro de ventas de los productos.
- Compromete su capital y su supervivencia como empresario soporta un riesgo patrimonial (si acierta obtendrá beneficio, si no tendrá pérdidas).
- Características del empresario tradicional capitalista Empresario=propietario de la empresa.
- Ejemplo Pequeñas empresas, empresas familiares (Lladró)

### 3.-La tecnestructura y la teoría del poder compensador de Galbraith (1967):

- Surgen las grandes corporaciones empresariales.
- Separación entre propiedad de los medios de producción y su control.
- Empresario-control: asume un riesgo profesional.
- si aporta capital: asume también un riesgo patrimonial, pero como capitalista.
- si no aporta capital: solo asume riesgo profesional.
  - ♦ Característica del empresario-dirección o control:  
Empresario= administrador de la empresa

(Actualmente, se puede decir que el empresario es el que dirige, aunque si observamos empresas pequeñas (familiares) el que aporta el capital, también sería).

#### Concepción del empresario en la empresa moderna:

- ♦ El empresario se asemeja más a la función de dirección que con la de riesgo.
- ♦ Separación entre propiedad y dirección.
- ♦ Los propietarios o accionistas se pueden dividir en:
  - Propietarios permanentes: control de la empresa
  - Propietarios temporales: buscan rentabilidad (comprar y vender acciones)

- ♦ Riesgo patrimonial distribuido entre amplio numero de accionistas.
- **LA EMPRESA COMO SISTEMA.**

## **SISTEMA**

Conjunto de partes o elementos interdependientes pero a su vez relacionados entre si mediante una estructura para la consecución de un fin.

**Ejemplo** El ser humano, el sistema solar, la empresa

## **ESTRUCTURA DEL SISTEMA**

Conjunto de relaciones no fortuitas que ligan a las partes entre sí.

- ♦ Todo sistema puede descomponerse en subsistemas con las mismas características que el sistema que le contiene.
- ♦ Cada subsistema se puede considerar a su vez como un sistema.

**Ejemplo** El ser humano: Subsistema circulatorio

Subsistema respiratorio

Subsistema digestivo

### **♦ ¿La empresa es un sistema?**

Si, porque tiene partes relacionadas entre si mediante una estructura (organigrama), un conjunto de personas y bienes materiales que tienen el fin de beneficiarse económicamente. La empresa puede descomponerse en subsistemas que pueden considerarse a su vez como sistemas y dividirse en otros subsistemas.

**Ejemplo** EMPRESA:

- ♦ Departamento de marketing
- ♦ Departamento de producción
- ♦ Departamento de financiación
- ♦ Departamento de Investigación y desarrollo
- ♦ Departamento de RRHH

## **CARACTERISTICAS DE LOS SISTEMAS**

- ♦ **ISOMORFOS:** Característica que hace referencia a la semejanza entre las estructuras de los sistemas (Sistemas que tienen estructuras semejantes).

**Ej INTRODUCCIÓN CRECIMIENTO MADUREZ DECLIVE EMPRESA**

(La empresa se da (Suben las ventas) (Las ventas se (Bajan las

a conocer) mantienen ventas y

constantes) desaparece)

**INFANCIA ADOLESCENCIA MADUREZ VEJEZ PERSONA**

- ♦ **GLOBALIDAD:**(si falla la producción afectara a las ventas de la empresa). Propiedad de los sistemas que dice que cualquier estímulo o influencia que afecte a una de las partes que componen el sistema afectará a todas las otras partes del sistema en su conjunto.
- ♦ **EQUIFINALIDAD:** Todo sistema puede alcanzar el mismo resultado final a partir de distintas condiciones iniciales y a través de distintos caminos.

Ejemplo Utilización de varias estrategias

- ♦ Bajada de precios Las dos tienen el fin de aumentar las
- ♦ Promoción agresiva ventas y producción.
- ♦ **ENTROPÍA NEGATIVA:** Característica los sistemas, según la cual al poder recibir mas energía de la que consumen, pueden almacenarla y lograr sobrevivir.
- ♦ **SINERGIA:** Característica según la cual los resultados que obtiene un sistema en conjunto son siempre distintos a la suma de los resultados que obtendrían cada una de las partes que componen el sistema si actuaran por separado.
  - ◊ **Sinergia positiva:** El resultado del conjunto (el todo) es superior a la suma de los resultados que obtendrían las partes actuando por separado.
  - ◊ **Sinergia negativa:** El todo es inferior a la suma de los resultados que obtendrían las partes si actuaran por separado.
- ♦ **FINALIDAD:** Propiedad que dice que todo sistema tiende hacia la consecución de un fin.
- ♦ **HOMEOSTASIS:** Hace referencia al carácter adaptativo de los sistemas ante cualquier estímulo, cambio o influencia externa. La empresa no es un sistema puramente homeostático. No se adapta automáticamente a cualquier influencia

**Ejemplo** Un sistema sería completamente homeostático cuando se adapte automáticamente a los cambios, aunque esto es casi imposible ya que todos necesitan un proceso y un control.

- ♦ **RETROALIMENTACIÓN (FEED BACK):** es un proceso en el cual la propiedad que se da en los sistemas que no son homeostáticos y consiste en una entrada de información al sistema que indica que se está desviando de los objetivos previstos y propone acciones correctoras para que estos se puedan volver a alcanzar.

**Ejemplo** Control de calidad. Si los productos no salen con las características que se deseaban, se producirá una entrada de información que dirá que no se están alcanzando los objetivos y se intentaran corregir y modificar.

- ♦ **JERARQUÍA:** (todo los sistemas mantienen relaciones entre ellos) Todo sistema está compuesto por subsistemas de orden menor y a su vez el sistema forma parte de un suprasistema de orden superior.

ENTORNO

Empresa

Departamento

Departamento

de marketing

I+D

**Ejemplo** El mercado o el entorno está formado también por un conjunto de sistemas: Instituciones públicas, competidores, proveedores

## **1.5 TIPOS DE EMPRESAS:**

- ◊ **Sistema cerrado:** Es cerrado cuando se encuentra aislado del entorno y sin ningún contacto con el exterior. Ejemplo reacción química en un producto.
- ◊ **Sistema Abierto:** Es abierto cuando mantiene algún tipo de intercambio con el entorno de información o elementos.
- ◊ **Sistema artificial:** Es aquel creado por el hombre.
- ◊ **Sistema natural:** Aquel surgido en base de un proceso natural. Ejemplo: el sistema solar, selva, etc.

Por lo tanto, la empresa es un sistema

- ◆ **ABIERTO**
- ◆ **ARTIFICIAL**
- ◆ **SOCIAL**, ya que está formado por personas.
- ◆ **TÉCNICO**, ya que lleva a cabo una labor de transformación y producción

### **DESCOMPOSICIÓN DE LA EMPRESA EN SUBSISTEMAS (departamentos).**

#### **Subsistema de financiación**

**Misión:** buscar fondos necesarios para financiar las actividades de la empresa.

**Responsabilidades:** – Invertir los fondos que consiga en activos fijos.

– Obtención de fondos.

#### **Las inversiones pueden ser:**

- ◊ En activos fijos( 1 ejercicio económico >1 año
- ◊ En activos circulantes (materias primas).

Funciones:

- ◆ Determinar la estructura financiera.
- ◆ Concretar la política de dividendos y autofinanciación.
- ◆ Gestionar la liquidez.
- ◆ Controlar e informar sobre el crecimiento.
- ◆ Distribuir fondos entre los subsistemas.
- ◆ Analizar y jerarquizar las inversiones.

#### **Subsistema de Investigación y Desarrollo (I+D)**

**Misión:** aplicar los conocimientos científicos y técnicos para la creación y desarrollo de productos nuevos y procesos productivos.

#### **Podemos diferenciar entre:**

- **Investigación pura:** es la que se lleva a cabo para aumentar conocimientos científicos. No tiene fines comerciales ni se da dentro de la empresa sino en laboratorio.
- **Investigación aplicada:** complementa el nivel de conocimientos técnicos con fines productivos.
- **Desarrollo:** Se encarga de la realización de actividades para poder crear y desarrollar un producto o nuevas tecnologías basándose en I+D.

## Subsistema comercial o de Marketing

**Misión:** planificar y llevar a cabo actividades de intercambio y comercialización de bienes y servicios.

**Marketing mix:** Es una combinación de las decisiones que se toman acerca de las cuatro P's del marketing: *Precio, Producto, Distribución (Place) y comunicación (promotion)*.

### **Precio:**

Pascual + Precio + Calidad

Mercadona – Precio – Calidad

**Producto:** Elegir la calidad, el envase para promocionarlo

**Distribución:** En que sitios va a distribuir la empresa el producto.

**Propaganda:** es la publicidad con fines sociales, públicos y económicos y religiosos (descuentos, cupones de regalos)

**Promoción:** Conjunto de técnicas que se aplican sobre el producto.

**Publicidad:** Se encarga de dar a conocer su producto y promoción y de influir en el comportamiento.

**Merchandising:** Distribución de los productos, técnicas para facilitar la venta de los productos.

## CLASES DE EMPRESAS

### • criterio económico

#### ♦ **Dimensión:** Pequeña, mediana y grande

Según la normativa del ministerio de industria y la Comisión Europea, una empresa se considerará pequeña, mediana o grande si cumplen dos de las tres condiciones siguientes:

- ♦ **PEQUEÑA:** Tener menos 50 trabajadores, poseer un activo neto menos 5 millones de euros y una facturación máxima de 7 millones de euros.
- ♦ **MEDIANA:** Tener entre 50 y 250 trabajadores, poseer un activo neto entre 5 millones y 27 millones de euros y unas ventas o facturación entre 7 millones y 40 millones de euros.
- ♦ **GRANDE:** Tener mas de 250 trabajadores, poseer un activo neto superior a 27 millones de euros y una facturación superior a 40 millones de euros.

#### ♦ **ACTIVIDAD:**

- **AGRARIA (sector primario):** Agricultura, pesca y sector forestal.
- **INDUSTRIAL (sector secundario):** Energía, aguas, químicas (Todas las que realicen un proceso de transformación)
- **SERVICIOS (sector terciario):** Todas las que crean utilidad mediante la prestación de servicios.

Ejemplo: ¿Una empresa que fabrica zapatos y luego los vende será industrial o de servicios? Siempre que se fabrique o transforme previamente será industrial.

## ◆ CRITERIO JURÍDICO

### ◇ PROPIEDAD DEL CAPITAL

- **PRIVADAS:** El capital está en manos de particulares.
- **PÚBLICAS:** el capital está en manos del estado.
- **CAPITAL SOCIAL (SAL y Cooperativas):** El capital está en manos de los trabajadores.

### ◇ FORMA JURÍDICA

- **INDIVIDUALES:** Aquellas en que el capital está aportado por una única persona física que responde ilimitadamente con todo su patrimonio personal frente a las deudas.
- **SOCIETARIAS:** El capital es aportado por más de un individuo.

### ◇ CIVIL

- ◆ **SOCIEDAD CIVIL:** Se rigen por el código civil
- ◆ **COMUNIDAD DE BIENES:** Propiedad común de inmuebles (pisos, casas)

### ◇ MERCANTIL (se rigen por el código mercantil)

### ◇ Sociedad personalista o colectiva:(aportan capital y trabajo) Sus socios responden a sus deudas de forma ilimitada con todo su patrimonio. La gestión la llevan los propios socios.

### ◇ SOCIEDAD DE CAPITAL (SL Y SA): Sus socios responden a sus deudas de forma limitada con el capital aportado de cada socio. Si la deuda es superior no obligado a capital propio.

### ◇ Sociedad Limitada (SL): Tienen un número de 50 trabajadores máximo, un capital mínimo de 3.000€ y su capital esta dividido en participaciones que no cotizan en bolsa. La responsabilidad está limitada al capital aportado

### ◇ Sociedad anónima (SA): Tienen un número de 1 socio mínimo y no se limita el número máximo, su capital mínimo es de 60.000€, el cual está dividido en partes iguales denominadas acciones que cotizan en bolsa. Responsabilidad limitada al capital.

### ◇ SOCIEDADES MIXTAS:

### ◇ Cooperativas: Empresas de propiedad colectiva, que pertenecen a los beneficiarios de sus bienes (pertenece a los trabajadores).

Tipos:

- De producción: actividad productora
- De venta: actividad venta
- De consumo: actividad consumo consumo

### ◇ Comanditarias: Tiene dos tipos de socios.

- **Socios capitalistas:** Se limitan al capital aportado y no participan en la gestión. Aporta capital.
- **Socios colectivos:** Tienen responsabilidad ilimitada, aportan capital y trabajo. Gestionan la empresa. Responden con su patrimonio personal.

### ◇ Sociedad Anónima Laboral (SAL): El 51% del capital (60.000€) de la empresa pertenece a los trabajadores.

## ◆ SEGÚN AMBITO DE ACTUACIÓN

- ◇ Locales
- ◇ Provinciales
- ◇ Regionales
- ◇ Nacionales

◇ Multinacionales

◆ **SEGÚN ESTRUCTURA DE PRODUCCIÓN**

◇ Artesanales

◇ Capitalistas

**1.6 El enfoque estratégico de la empresa:**

**– Era de la producción en masa (años 50–60):**

◇ Entorno estable, situación económica favorable

◇ Objetivo: satisfacer las necesidades básicas.

◇ Todo lo que se producía se vendría

◇ Enfoque de la empresa: eficiencia.

**– Era del marketing (años 60–70):**

◇ Entorno estable

◇ Necesidades básicas cubiertas.

◇ Situación del mercado.

◇ Para vender, es necesario diferenciar el producto

◇ Enfoque de la empresa: Eficacia

**–Era post industrial (años 70–80) y revolución tecnológica (90..):**

◇ Endurecimiento de las condiciones económicas, paro, inflación, crisis del petróleo

◇ Apertura al exterior, incrementar la competencia.

◇ Innovación tecnológica

◇ Entorno complejo e incierto

◇ Enfoque de la empresa: Estratégico

**LA ACTITUD ESTRATÉGICA:**

◇ Reactiva capacidad de reacción

◇ Activa pendiente de los cambios

◇ Voluntaria se puede modificar el futuro

◇ Abierta al cambio aceptación del cambio

◇ Crítica cuestionar y valorar

**TEMA 2. LA DIRECCIÓN Y SU ENTORNO**

**2.1 El concepto de entorno**

**Entorno** Todo aquello que queda fuera de los límites de la empresa.

**Entorno en sentido específico** Conjunto de factores que ejercen una influencia positiva o negativa sobre la empresa.

◇ **Influencia positiva** = Oportunidades

◇ **Influencia negativa** = Amenazas

**NIVELES DE ENTORNO**

◇ **Entorno general** conjunto de factores que afectan a todas las empresas de un sistema económico (el país, el mundo).

◇ **Entorno específico** conjunto de factores que afectan de manera particular sobre un grupo de empresas con características comunes (el sector)

**CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO**

◇ **Complejidad** numero de factores que afectan a la empresa, así como su similitud o diferencia entre ellas.

· **Entorno simple** existen pocos factores y similares entre si.

· **Entorno complejo** muchos factores y distintos entre si.

◇ **Dinamismo** hace referencia a la intensidad del cambio de los factores.

◇ **Entorno estático** factores que cambian lentamente.

◇ **Entorno dinámico** los factores cambian rápidamente.

◇ **Incertidumbre** grado de conocimiento que se tiene sobre los factores del entorno y su evolución o cambio.

◇ **Entorno de baja incertidumbre** es fácil de prever los cambios en el entorno

◇ **Entorno de elevada incertidumbre** es difícil de prever los cambios.

### **TIPOS DE ENTORNO (IMPORTANTE)**

**Estable:** simple, estático y de baja incertidumbre.

**Turbulento:** complejo, dinámico y de elevada incertidumbre.

**Situaciones intermedias.**

**Pregunta Tipo Test posible en el examen:**

**Entorno estable** Simple, estático y de baja incertidumbre.

**Entorno turbulento** Complejo, Dinámico y de elevada incertidumbre.

**(Hoy en día el entorno es turbulento)**

### **2.2. Entorno General:**

Conjunto de factores que afectan a todas las empresas en general.

Factores que componen el entorno general

· **Factores Tecnológicos**

- Avances en las infraestructuras de comunicación (Internet, nuevas tecnologías de la información).

· **Factores Económicos**

Variables Macroeconómicas:

- Tasa de Paro.

- Tipo de interés y déficit público.

- Que la economía este en fase de expansión o recesión.

- Vías de transporte / Redes de comunicación

· **Factores Políticos Legales**

- Política monetaria o fiscal que se aplica en el país.
- Tipos de contrato existentes (salarios mínimos).
- Leyes y regularizaciones del Gobierno.

· **Factores Sociológicos y culturales**

- Nivel educativo existente en el país.
- Variables demográficas (Índice de Natalidad / Esperanza de Vida).

Todos estos factores no afectan por igual a todas las empresas. Por ejemplo la

subida del precio de la gasolina, afecta a las empresas de transporte, mientras que a una peluquería no le afecta para nada.

### 2.3 Entorno competitivo o específico

◊ **Factores del entorno competitivo:**

Rivalidad atractiva

Productos sustitutivos atractivos

Poder negociador atractivo

◊ **Fuerzas competitivas de Porter!: MUY IMPORTANTE!!!!**

- ◆ Entrada de competidores potenciales.
- ◆ Intensidad entre la competencia
- ◆ Grupos estratégicos
- ◆ Productos sustitutivos
- ◆ Poder de negociación de los clientes
- ◆ Poder de negociación de los proveedores

a) **Competidores Potenciales: Barreras de entrada.**

Factores del entorno que dificultan la entrada al sector y constituye una ventaja para las empresas que ya están en el sector.

Coste unitario = coste fijo + coste variable

Volumen de producción

Posibles competidores que pueden entrar en el sector. Su entrada puede estar impedida por las barreras de entrada.

- **Economías de escala:** (por factores internos y externos). Reducción de costes unitarios de producto al aumentar el volumen de producción por periodo.

**Tipos:**

- **Economías de tamaño:** Reducción del coste debido a factores internos.

- **Reales:** aquellos en que reducción se debe a reducción de consumo de factores por unidad de producto.
- **Monetarios:** la reducción se debe a la reducción de los factores.
- **Economías externas:** reducción del coste debido a factores exógenos (externos).

◊ **Ejemplo** En una empresa de transportes, la creación de nuevas carreteras puede influir en la reducción del coste.

**Economías de escala:** Ventajas para empresas instaladas, dificultan la entrada de nuevos competidores. Ya que tendrían que fabricar a gran escala para reducir costes con el inconveniente de no vender toda su producción o fabricar a baja escala y obtener una desventaja en costes.

Aquellas empresas que desean entrar en el sector se han de ver si existen barreras de entrada en el sector que dificulten o impidan la entrada de la empresa en el sector.

- **Diferenciación:** Rasgos que permiten diferenciar un producto de otro que tiene las mismas características. Preferencia por productos de alguna empresa del sector, obliga a posibles entrantes a realizar fuertes inversiones.

◊ **Real:** Calidad, precio, servicio postventa. +

**Ejemplo** Pascual se diferencia de otras por la calidad de sus productos y por ello impone unos precios mas elevados que los demás competidores.

Mercadona se diferencia de otras empresas por su política de Siempre Precios Bajos.

El Corte Ingles: Servicio postventa.

◊ **Percibida:** publicidad, imagen, prestigio de marca.

**Ejemplo** Publicidad: Benetton, Camel

Imagen y prestigio de la marca: Lladró

- **Ventajas en producción y distribución**

- Tecnología Específica.
- Fuentes de abastecimiento propias.
- Sistemas de distribución propios

- **Efecto aprendizaje y experiencia:**

◊ **Aprendizaje:** Cuando las actividades de producción, al aumentar el volumen acumulado de producción se produce una reducción del tiempo de ejecución de las actividades y por tanto una reducción de costes de producción. (Cuando uno está aprendiendo tarda más que uno ya enseñado).

◊ **Experiencia:** Extensión del efecto aprendizaje aplicado a otras actividades distintas a la de producción (Experiencia en negociación)

- **Necesidades de Capital:** Es el dinero que tiene que invertir una empresa para entrar en un sector (sería una barrera de entrada).

- **Regularización gubernamental:** La necesidad de obtener una licencia administrativa puede ser otra barrera de entrada.

**Examen**

## Diferencia entre economía de escala y efecto de aprendizaje

Se mantiene el volumen y disminuye el tiempo y los costes. Aumento el volumen de producción en un tiempo determinado, que hace que el precio por unidad sea mas barato.

### b) INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA

- **Oligopolio:** pocas empresas que afectan a muchos compradores
- **Monopolio:** una empresa que solo vende un producto
- **Monopsonio:** situación de máxima concentración donde solo hay un cliente
- **Grado de concentración del sector:** Hace referencia al número y al tamaño de empresas que hay en el sector.
- ◇ **Alto** menor intensidad de competencia (Pocas empresas pero grandes, ejemplo: los bancos actualmente en España).
- ◇ **Bajo** mayor intensidad de competencia (Muchas empresas y de poco tamaño, ejemplo: el sector textil).
  - **Ritmo de crecimiento del sector:** Crecimiento de las ventas del producto que se venden en el sector.
- ◇ **Alto** Rivalidad / Intensidad moderada-baja (Ejemplo: Las empresas de telefonía móvil hace unos años)
- ◇ **Bajo** Rivalidad / Intensidad mayor (Ejemplo: Las empresas de telefonía móvil actualmente)
  - **Grado de diferenciación de los productos**
- Costes de cambio: costes que le supone al cliente cambiar de producto cada empresa tiene su marca menor competencia
- Diferenciación de productos fidelidadestabilidad de demandamenor intensidad de competencia.

#### ◇ Ejemplo:

Si un cliente tiene un Macintosh y cambia a un PC, sufrirá grandes costes de cambio como cambiar de software. Lo mismo ocurre si cambias de VHS a DVD, donde tendrías que cambiar todas tus películas.

- **Barreras de salida** (Aumenta la competencia)
- ◇ **Activos fijos especializados** Cambiar de maquinaria fija si cambias a un sector distinto puede suponer una barrera de salida.
- ◇ **Costes fijos de salida elevada** Los costes a pagar por el despido de los trabajadores.
- ◇ **Barreras legales** En determinados sectores es muy difícil salir del mismo, ya que están muy regulados por el gobierno, sobretodo aquellas empresas que ofrecen servicios públicos (energía, telefonía)
- ◇ **Barreras psicológicas** Orgullo, lealtad pueden ser algunas de las barreras de salida que impidan abandonar el sector a los empresarios.
- ◇ **Barreras de movilidad** Son las dificultades que tiene una empresa para cambiar de grupo de estrategia dentro del mismo sector.

### c) GRUPOS ESTRATEGICOS

- ◇ Conjunto de empresas (pertenecientes a una misma industria) que se enfrentan a amenazas y oportunidades similares y que por tanto, competirán con estrategias similares.

Ejemplo mercadona y caprabo

- ◊ Dichas amenazas y oportunidades son diferentes para otros grupos de empresas de la misma industria.
- ◊ La segmentación de la industria en grupos estratégicos permite identificar cuáles son los competidores más directos y que tipo de rivalidad competitiva va a existir dentro de cada grupo, así como entre distintos grupos.
- ◊ Barreras de modalidad: concepto similar a las barreras de entrada de las industrias pero se refieren a los obstáculos que dificultan el paso de unos grupos estratégicos a otros.

#### **d) PRODUCTOS SUSTITUTIVOS**

– **Grado de diferenciación alta mayor fidelidad no cambiarán de producto**

**fácilmente menor número de productos sustitutivos**

Si el grado de diferenciación de los productos es alto, los clientes tendrán mayor fidelidad al producto y no cambiarán de producto fácilmente y por tanto cabe pensar que aparecerán menos número de productos sustitutivos.

**Ejemplo** Los clientes fieles a la marca Harley Davidson no aceptarán productos sustitutivos, sino que comprarán los que tengan la marca.

#### **e) PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES**

- El poder negociador de los clientes es la capacidad que tienen los clientes para poder influir en las decisiones de la empresa.
- ◊ *Concentración de clientes alta* mayor PN de cliente (+)
- ◊ Menor número de clientes mas poder de negociación de estos
- ◊ Mayor número de clientes menor poder de negociación de estos
- ◊ *Integración vertical hacia atrás* el cliente pasa a realizar las actividades de la empresa. El poder negociador del cliente es alto.

Ejemplo. Seguros bancos

Veterinaria ganadería

- ◊ *Grado de diferenciación de productos (de sector) alta* menor PN de cliente (-)

#### **f) PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES**

- ◊ *Concentración de proveedores alta* mayor PN de proveedor (+)
- ◊ *Integración vertical hacia delante* mayor PN de proveedor (+)
- ◊ Fabrica de coches Concesionario alquiler
- ◊ *Diferenciación de productos (de proveedor) alta* mayor PN de proveedor (+)

### **2.5 RESPONSABILIDADES ETICAS Y SOCIALES DE LA GERENCIA**

- ♦ **La responsabilidad social:** puede verse desde distintos puntos de vista:
  - ◊ Como una obligación social: la empresa debe obtener beneficios dentro de los límites legales que impide la sociedad.
  - ◊ Como una reacción social: la sociedad espera de la empresa un comportamiento que va mas allá de proporcionar bienes: se espera que contribuya a resolver los problemas de la sociedad en respuesta a la presión de grupos de poder.

Ejemplo: preocuparse por la estabilidad de sus empleados (sindicatos) , grupos ecologistas

- ◊ Como una respuesta a la sensibilidad social: la empresa debe anticiparse a las

necesidades futuras de la sociedad y tomar medidas necesarias.  
Ejemplo: ayudas a la incorporación de trabajo de la mujer

- ◆ La ética en el gerencia o ética empresarial:
  - ◇ Se refiere a los principios de comportamiento entre las empresas que distinguen lo correcto y lo incorrecto
  - ◇ Centra su interés en la excelencia de los directivos como personas, su saber hacer correctamente lo correcto como profesionales al servicio de la sociedad
  - ◇ Su importancia crece en proporción a las consecuencias del resultado de un comportamiento

Ejemplo: influencia sobre la imagen de la empresa

### **TEMA 3. LA DIRECCION:**

#### **SUBSISTEMA DE MANAGEMENT (administración y dirección)**

- ◇ **Definición:** Conjunto de actividades de una organización mediante las cuales se desarrolla el proceso de fijación y logro de objetivos.
- ◇ **Misión:** Integrar y coordinar los distintos subsistemas funcionales hacia un fin común, buscando una sinergia positiva (El resultado es superior al que tendrían los subsistemas por separado)

#### **3.1 LAS FUNCIONES DIRECTIVAS:**

##### **· Planificación**

- ◇ Elección y fijación de objetivos
- ◇ Diseño de estrategias a seguir para alcanzar los objetivo
- ◇ Elaboración de políticas, programas y procedimientos para ejecutar la estrategia (planes)

- ◇ Se halla presente en todos los niveles de la dirección

#### **Pregunta ¿Cuál es la diferencia entre un plan y un programa?**

Un plan es más general mientras que un programa es mas específico.

- ◇ **Plan:** Acciones a realizar a largo plazo
- ◇ **Programa:** Acciones a realizar detalladas correctamente a corto o medio plazo.

##### **· Organización (establece la estructura de la empresa en su función)**

- ◇ Dividir el trabajo en tareas o actividades
- ◇ Agrupar actividades por departamentos
- ◇ Asignación de departamentos a un directivo
- ◇ Coordinar a los distintos departamentos

##### **· Control**

- ◇ Compara resultados reales con objetivos previstos. Para ello se han de establecer mecanismos de medición o estándares que permiten la

comparación.

- ◇ Detecta desviaciones respecto a lo previsto

Genera un flujo de retroalimentación o 'feed-back' que permite adopción de medidas correctoras

- ◇ Control a `Posteriori' Una vez producido el error se intenta mejorar.
- ◇ Establece acciones correctoras para alcanzar los objetivos

### 3.2 NIVELES DIRECTIVOS

#### · Según nivel en que se encuentran

- ◇ **Nivel estratégico** (se toman decisiones que comprometen a la empresa) **Alta dirección** fija objetivos y líneas de acción a realizar para alcanzar dichos objetivos
- ◇ **Nivel táctico** (se elaboran planes para lograr alcanzar los objetivos) **Dirección de nivel medio** Decisiones tácticas. Coordinan las actividades de los trabajadores que están por debajo de ellos y asigna los recursos a cada uno de los departamentos. Desglosan las líneas de la alta dirección en planes más concretos y detallados.
- ◇ **Nivel operativo** (Se toman decisiones relacionadas con las operaciones corrientes de la empresa) **Supervisores de primera línea** Están en contacto directo con los trabajadores.

#### · Según el tipo de tarea encomendada

- ◇ **Directivos de carácter general:** Son los directivos que dirigen la empresa completa.
- ◇ **Directivos funcionales:** Son los directivos que dirigen unidades funcionales de la empresa
- ◇ **Niveles directivos**
- ◇ Según el nivel

Nivel estratégico Alta

dirección

Directivos de

Nivel táctico nivel medio

Nivel operativo Supervisores de primera

línea

- ◇ Según el tipo de tarea

Directivos de carácter general

Directivos funcionales

### 3.3 PAPELES DE LA DIRECCIÓN (Roles directivos)

#### · Papeles interpersonales (Relaciones con otras personas). Alto

- **Cabeza visible:** Representante de la empresa ante determinados acontecimientos sociales o firmas.
- **Líder:** Influye en el comportamiento de otras personas, sin ejercer el poder o la autoridad (No es necesario que tenga un cargo).
- **Enlace:** Mantiene relaciones con grupos de la empresa o fuera (grupos fuera de su dominio). Ejemplo Una persona que realiza conferencias, cursos

#### · Papeles informativos. Medio

- **Monitor:** Analizan el entorno e interior de la empresa, detectando oportunidades o problemas que pueden afectar a esta.

- **Difusor:** Transmite la información exterior que ha recopilado a los trabajadores de la empresa.
- **Portavoz:** Transmite la información que ha recopilado hacia arriba (superiores) y hacia fuera (grupos externos a la empresa).
- **Papeles decisorios.** Bajo
  - **Empresarios:** Toma decisiones e impulsa el cambio en el interior de la empresa.
  - **Gestor de anomalías:** Resuelve los problemas que van surgiendo dentro de la empresa.
  - **Asignador de recursos:** Asigna recursos a cada uno de los departamentos.
  - **Negociador:** Representa a la empresa en determinadas negociaciones importantes, como por ejemplo contra los sindicatos.

#### –HABILIDADES DE DIRECTIVOS

- **Habilidades conceptuales:** visión de conjunto de la empresa
  - **Habilidades técnicas:** saber utilizar conocimientos, procedimientos, recursos de la empresa para desempeñar la acción.
  - **Habilidades humanas:** capacidad de liderazgo, saber comunicarse y entender a los demás.
- Para directivo superior: habilidad conceptual y humana
- Para directivo medio: habilidad técnica.

#### ◊ DECISIONES DE LA EMPRESA

##### a) El proceso de toma de decisiones

La función básica del directivo es tomar decisiones. Una decisión es la elección entre varias alternativas, aunque también es el proceso de transformación de la información en acción.

- INFORMACIÓN INPUT
- ACCIÓNOUTPUT

Proceso de transformación de información en acción

patron productivo resultado

Retroalimentación

##### b) Etapas del proceso de toma de decisiones

Inteligencia diseño elección revisión

- **Fase de inteligencia:**
  - Identificar el problema
  - Investigar el ambiente (análisis externo y interno de la empresa)
  - Identificar las causas del problema
- **Fase de modelización o diseño**
  - Elaborar acciones alternativas que permitan resolver el problema identificado
  - Importancia de la experiencia
  - Análisis de alternativas

- Averiguar viabilidad
- Valoración de las consecuencias de las soluciones
- **Fase de elección**
- Elegir la alternativa que contribuye mejor a la obtención del objetivo perseguido
- Elección en base a un criterio

- **Fase de revisión**

- Vigilar la ejecución de la decisión que se ha tomado
- Efectuar un control de la ejecución y tomar las correcciones oportunas

### c) Enfoques en la toma de decisiones

- **Enfoque Racional**

Según el enfoque racional la persona que toma la decisión dispone de toda la información para resolver el problema, por tanto conoce todas las alternativas que permiten resolverlo, de las cuales elegirá la mejor alternativa.

No es un enfoque realista, ya que nadie dispone de toda la información.

- **Enfoque del comportamiento satisfactorio**

Según este enfoque el individuo no puede disponer de toda la información y alternativas para resolver el problema, puesto que tiene racionalidad limitada. Por ello seleccionará la alternativa mas satisfactoria de todas las conocidas y existentes.

- **Enfoque del procedimiento organizativo**

Las decisiones dentro de la empresa no son tomadas por un único individuo, sino que son el resultado de un proceso de negociación de todos los trabajadores de la empresa.

Según este enfoque se elige la primera alternativa satisfactoria que se presente, no se analizan todas las existentes.

- **Enfoque del paradigma político**

Considera que las decisiones son el resultado del proceso de negociación entre todas las personas que forman la empresa y considera que se elige la alternativa que mejore las decisiones pasadas.

- **Enfoque de estilos de decisión**

Cada persona es única, puesto que posee su propio estilo de decisión. Por tanto no existe una única decisión óptima, sino que existen decisiones óptimas para cada uno de los individuos.

### d) Tipologías de las decisiones

- **Tipología por niveles**

- **Estratégicas:** Se refieren a las relaciones entre empresa y entorno
  - Son de gran trascendencia; puesto que definen los objetivos y líneas de acción a seguir.
  - Suelen ser a largo plazo y no repetitivas.
  - La información es escasa y sus efectos difícilmente reversibles (no se puede volver atrás).
  - Los errores pueden comprometer el desarrollo de la empresa.

**Ejemplo** Una fusión, la entrada a un país

- **Tácticas:** Relativas a la asignación de recursos.
  - Pueden ser repetitivas, y sus consecuencias se producen en un plazo de tiempo no muy largo.
  - Son generalmente reversibles.
  - Los errores no implican sanciones muy fuertes.

**Ejemplo** Una campaña de publicidad, contratación personal

- **Operativas:** Relativas a las actividades corrientes de la empresa.
  - Grado de repetitividad muy elevado (muy frecuentes).
  - Información fácilmente disponible.
  - Los errores se pueden corregir rápidamente.
  - Los resultados se observan en un plazo de manifestación muy corto y obtienen funciones mínimas.

**Ejemplo** Compra de materias primas, pago de salarios a los trabajadores

#### • **Tipología por métodos**

##### · **Programadas**

- Son repetitivas y rutinarias.
- Existe un procedimiento definido para manejarlas.
- Son decisiones estructuradas.

**Ejemplo** Pago de salarios, gestión de stocks

##### · **No programadas**

- Son novedosas, no estructuradas e importantes.
- No existe ningún método previsto para manejar el problema.

**Ejemplo** Decisión de entrar en un país extranjero. Fusión

#### • **Tipología de síntesis**

##### · **Estructuradas**

- Las tres fases (inteligencia, diseño y elección) son estructuradas (existe un procedimiento para manejarlas)
- Se pueden emplear algoritmos, reglas de decisión y modelos matemáticos.

**Ejemplo** Pago de salarios, gestión de stocks

##### · **Semiestructuradas**

- La fase de inteligencia es no estructurada (no formalizada)
- Una vez identificado el problema es posible aplicar un procedimiento para manejar ese tipo de decisiones (uso de algoritmos, reglas de decisión y módulos matemáticos)

**Ejemplo** Fusión con otra empresa, renovación de maquinaria

##### · **No estructuradas**

- Ninguna fase es estructurada.
- No existe posibilidad de aplicar módulos o procedimientos.
- Se toman con el apoyo del buen juicio, la intuición y la información disponible.

**Ejemplo** Entrar en un país extranjero. Internalización

### **EJERCICIOS:**

- **Definir la diferencia entre una economía de escala y el efecto**

### **aprendizaje.**

*Economía de escala*, reducción de costes unitarios de un producto al aumentar al volumen de producción.

*Efecto aprendizaje*, incrementa el volumen de producción, reduce el tiempo de ejecución, reduciendo costes de producción.

La *diferencia* es que en la economía de escala no es necesario el paso de tiempo para reducir costes.

### **• ¿Qué es un oligopolio, un monopsonio y un oligopsonio?**

*Oligopolio*, situación de mercado de factores con un único demandante (cliente).

Situación paralela a monopolio, donde existe un único oferente. Es la situación de máxima concentración de los clientes.

*Monopsonio*, situación de mercado con pocos oferentes (vendedores) y muchos clientes.

*Oligopsonio*, situación de mercado con pocos clientes y muchos oferentes.

### **• ¿Qué tipo de directivos toman las decisiones estratégicas, tácticas y operativas?**

*Decisiones estratégicas* Alta dirección

*Decisiones tácticas* Dirección de nivel medio

*Decisiones operativas* Supervisores de 1ª línea

## **TEMA 4. PLANIFICACIÓN, CONTROL Y SISTEMAS DE FORMACIÓN**

### **◊ PLANIFICACIÓN**

#### **Definición**

Planificación, elección y definición de objetivos, diseño de estrategias para alcanzar esos objetivos, elaboración de políticas, programas y procedimientos, etc.

**La planificación necesita directivos que tomen decisiones respecto a 4 elementos:**

- **Objetivos**, condiciones futuras que un directivo espera lograr en un tiempo determinado.
- **Acciones**, medios o actividades específicas planificadas para lograr los objetivos de la empresa.

Existen dos tipos:

- **Acciones a Largo Plazo PLAN** (Acciones a nivel global o general que explican lo que hay que hacer para conseguir los objetivos)

- **Acciones a Medio Plazo PROGRAMA** (Acciones mas detalladas y concretas que se señalan en los programas con sus procedimientos correspondientes)
  - **Recursos**, restricciones a las acciones. La planificación debe especificar las cantidades de recursos necesarios para llevar a cabo las acciones.
- **Presupuesto**: fuente de financiación y cantidad de recursos que pueden ser dedicados a los recursos de acción (es el nivel financiero).
  - **Implantación de planes, programas y presupuestos**, es necesario establecer los procedimientos para llevarlos a cabo.

#### Etapas de planificación:

- **Previsión**, se estudia y prevé que es lo que es lo que va a suceder en un futuro, analizando el entorno y su evolución.
- **Fijación de objetivos**.
- **Elaboración de planes para logro de objetivos**, acciones generales a emprender a largo plazo.
- **Programación**, elaboración de programas. Acciones a medio plazo, especificación de duraciones de acciones y medios disponibles.
- **Presupuestación**, elaboración de presupuestos. Igual que la programación pero en términos financieros.
- **Elaboración de procedimientos y normas** de trabajos a seguir.

#### Tipos de planificación

- **Planificación de resultados**: regula los resultados finales a alcanzar.
- **Planificación de acciones**: regula las acciones a emprender de las personas.

#### Proceso de planificación

#### STAKEHOLDERS

Mapa o matriz de interés–poder

|      | GRUPOS DE INTERES |                      |                     |
|------|-------------------|----------------------|---------------------|
|      | BAJO              | ALTO                 |                     |
| BAJO | A                 | B                    |                     |
|      |                   | Esfuerzo mínimo      | Mantener informados |
|      | ALTO              | C                    | D                   |
|      |                   | Mantener satisfechos | Actores clave       |

A: proveedores B: Asociaciones de consumidores C: instituciones públicas

#### Concepto:

- Posición preconcebida
- Resultado deseado
- Fin, meta o estado final
- Medida de eficacia

– **Eficiencia:** Hacer las cosas bien y rápido (eficiente)

– **Eficacia:** Hacer las cosas bien (eficaz)

### Funciones:

- Guiar, incitar y coordinar.
- Base de evaluación y control de los resultados.
- Motivar a los miembros de la empresa.
- Transmitir al exterior las intenciones, compromiso, misión, imagen, etc. de la empresa.

### Cualidades de los objetivos

- Claridad y especificidad, imprescindibles en funciones 1 y 4 para que los objetivos puedan cumplir la función de guiar y transmitir al exterior las intenciones de la empresa.
- Deben ser realistas, cualidad necesaria para la función de motivar.
- Deben ser medibles para comparación de resultados, básica en función de evolución y control.

CREM= Claro, Realista, Especifico, Medible

### Niveles de objetivos

- **Objetivo supremo o misión de la Empresa** es la identidad o personalidad de la empresa. Nos dice lo que quiere ser en la sociedad y viene determinada por su filosofía (el sistema de valores y creencias) y su oficio de la empresa (habilidades, experiencia adquirida)
- **Objetivos generales de la empresa** Son las metas que se decide alcanzar a nivel global y Largo Plazo en función de la situación interna de la empresa y de la situación del entorno. Suelen referirse a la rentabilidad, eficiencia, cuota de mercado,...

Para definir correctamente los objetivos hay 4 componentes:

- Atributo
- Escala de medida
- Nivel que se desea alcanzar
- Horizonte temporal (tiempo con el que se desea alcanzarlo)

(Cuando se fijan los cuatro componentes, se dice que es un objetivo cerrado)

**Ejemplo** Obtener un beneficio de 7 millones de euros en un año.

- **Atributo:** El beneficio
- **Escala de medida:** La escala Beneficios–Gastos
- **Nivel:** 7.000.000 de euros
- **Horizonte temporal:** 1 año
- **Objetivos operativos** los que se fijan en todos los niveles de decisión de la empresa y lo que hacen es concretar los objetivos generales y facilitar su realización

### Tipos de misión:

|  |  |               |
|--|--|---------------|
|  |  | PSICION ETICA |
|  |  | Mínimo legal  |
|  |  | Ideológico    |

|              |              |                 |            |  |
|--------------|--------------|-----------------|------------|--|
| Formuladores | Directivos   | Secretismo      | Evangélica |  |
| de la        | Stakeholders | Regulaciones    | política   |  |
| estrategia   | externos     | y procedimiento |            |  |

### Sistema de objetivos

- **Procedimiento del paraguas (de Richards)** cada objetivo se representa mediante un arco.

A

B C

D E F G H I J K

*El objetivo A sería el objetivo supremo general de la empresa, este se desglosa en 2 subobjetivos (objetivos operativos), y ellos a su vez en otras de nivel inferior*

*(objetivos operativos de nivel inferior).*

- **Procedimiento de la cadena medios-fines** cada objetivo operativo se considera un medio o un instrumento para alcanzar objetivos operativos de nivel superior y así hasta alcanzar los objetivos generales.

### Conflicto entre objetivos

- **Objetivos complementarios** Son aquellos que se pueden conseguir simultáneamente.

**Ejemplo** Una empresa fija un objetivo A (Aumentar las ventas) y un objetivo B (Aumentar beneficios). Los dos son complementarios, ya que si se cumple uno el otro también.

- **Objetivos en conflicto** Cuando es imposible complementarlos y alcanzar su consecución simultánea (los dos a la vez).

**Ejemplo** Una empresa se propone aumentar las ventas de automóviles y a su vez disminuir la contaminación.

- **Objetivos complementarios hasta cierto nivel.** Luego entran en conflicto.

**Ejemplo** Una empresa decide aumentar la producción y también reducir el tiempo de realización de la tarea

### EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN

- **Planificación a corto plazo** menos de un año); *hasta 1960 aproximadamente.*

- Otorga importancia a la función de planificación
- Centra su atención en el corto plazo
- Los resultados de la empresa dependen de una correcta asignación de los recursos control presupuestario (El objetivo es elaborar presupuestos y controlarlos para que se consigan).
- Hipótesis: El futuro iba a tener un comportamiento semejante a la situación actual.

- Se centra en el ámbito interno de la empresa. El entorno es un factor dado (constante).
- Se perseguía la eficiencia.
- Los sistemas de presupuesto y control eran realizados por especialistas y no por la alta dirección.
- Entorno inmutable y solo se preocupaban por la eficiencia no por la eficacia.

· **Planificación a largo plazo** (planificación clásica): *durante la década de los 60.*

- Sistema de dirección válido para entornos estables.
- Se considera que el futuro se va a comportar igual que el pasado se extrapola el pasado al futuro, por ello se plantean objetivos a largo plazo, ya que creen que va a ser lo mismo

**EXTRAPOLAR** Va a pasar lo mismo en el futuro que en el pasado.

- Se centra el ámbito interno de la empresa. El entorno es un factor dado (constante).
- Los sistemas de presupuesto y control son elaborados por técnico externos (ajenos a la empresa, no directivos).

· **Planificación estratégica: 1970–1980. Crisis del petróleo de 1973.**

- El entorno se hace cada vez menos estable. Ya no es posible la extrapolación del pasado.
- Se analiza el entorno ya no es un factor dado (o sin cambios).
- La dirección empresarial trata de anticiparse a la evolución del entorno, definiendo varias estrategias en función de los distintos escenarios futuros.
- Es llevada a cabo por la propia dirección de la empresa, aunque pueden colaborar técnicos externos.
- Limitaciones:
  - ♦ Supone que la configuración interna de la empresa permanecerá sin cambios.
  - ♦ El análisis del entorno se basa en las variables hard.

*Hard Variables económicas y Variables tecnológicas.*

- ♦ Se pone énfasis en la formulación de la estrategia. No tiene en cuenta su implementación (puesta en marcha).

- Se desprecupan del interior de la empresa

· **Dirección estratégica: a partir de 1980 hasta ahora.**

- El entorno es turbulento. Ya no es posible una actitud de anticipación.

*Turbulento complejo, dinámico, elevada incertidumbre*

- Lleva a cabo un análisis del entorno considerando no solo las variables hard, sino también las variables soft.

*Hard Variables económicas y Variables tecnológicas.*

*Soft Variables políticas–legislativas y Variables socio–culturales.*

- Sí presta atención a la situación interna de la empresa.
- Pone énfasis en la formulación de la estrategia y en su implementación y control.
- Etapas:

- ◆ Formulación de la estrategia.
- ◆ Implementación y control.

### **PREGUNTAS:**

- ◇ **Teniendo en cuenta las funciones directivas (planificación, organización y control), determinar con que etapas de la dirección estratégica se corresponden.**

### **4.2 CONTROL:**

- Los directivos regulan, miden y rectifican las actividades de la empresa, para asegurar que se cumplan los objetivos y se desarrollen correctamente los planes.
- Según Fayol (1916): el control en una empresa consiste en verificar que todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios admitidos. Tienen la finalidad de señalar las faltas y los errores o desviaciones, a fin que se puedan reparar y evitar su repetición.
- El control se aplica a todo: cosas, personas y actos.

#### **Fases del Proceso de Control en la empresa:**

- **Establecimiento de objetivos y estándares** Puntos de referencia con los que vamos a medir y comparar los resultados.
- **Medida de los resultados** Hay que medir los resultados que se están obteniendo por la elaboración de nuestra actividad. Que es lo que se va a medir y como se va a medir esos resultados.
- **Comparación entre los resultados medidos y los objetivos y estándares.** Es donde se encontrarán las desviaciones. Estas desviaciones pueden ser positivas o negativas dependiendo de cómo sea la desviación.
- **Análisis de las desviaciones** Se determinan si las desviaciones son positivas o negativas, para así proponer acciones correctoras para que se puedan volver a alcanzar los objetivos sin la desviación es negativa. Para una desviación positiva hay que hacer su análisis para potenciar lo que estamos haciendo bien y poder mejorarlo en el futuro.
- **Corrección de las desviaciones** Acciones correctoras sobre las desviaciones negativas. Las acciones correctoras se pueden dirigir hacia la actividad o hacia los objetivos y estándares. Las acciones correctoras se dirigirán hacia la actividad cuando la actividad desarrollada sea errónea. Y se dirigirá hacia los objetivos y estándares cuando esos objetivos sean erróneos.

#### **Características del Control:**

- **Claridad y Simplicidad** necesario que esté claro y simple lo que vamos a medir.
- **Adaptabilidad** El control debe ser flexible a las circunstancias, conforme vayan cambiando.
- **Eficacia y eficiencia** Será eficaz cuando se propongan medidas correctoras que permitan corregir los fallos. Será eficiente cuando se haga lo mejor posible, es decir, en el menor tiempo posible y el menor coste posible.
- **Continuidad** el control se debe realizar de manera continua.

- **Oportunidad** Las medidas correctoras deben realizarse en el momento oportuno, así como detectar los fallos en el momento idóneo.
- **Enfoque sobre puntos estratégicos** controlar aquellas actividades donde las desviaciones puedan provocar consecuencias graves dentro de la empresa.

### **El Control Estratégico:**

- Es una ampliación del concepto clásico de control.
- Esta integrado por tres tipos de control:
  - ♦ **Control de implementación** Es el control a posteriori, lo que se hace es verificar que la puesta en marcha de la estrategia se esta llevando a cabo conforma lo especificado o planificado. Además de verificar que los resultados permiten alcanzar los objetivos proponiendo acciones correctoras cuando los resultados no coinciden con los objetivos propuestos.
  - ♦ **Control de vigilancia** Control a priori, tiene como misión analizar el entorno de la empresa para identificar aquellos cambios que puedan modificar la estrategia actual.
  - ♦ **Control de premisas** Control a priori, trata de verificar que las previsiones realizadas en la planificación, relativas a la evolución de la empresa y el entorno, se siguen manteniendo.

Tenemos dos tipos de control, control a priori antes de realizar la actividad. Y

control a posteriori después de realizar la actividad.

### **TIPOS DE CONTROL:**

#### **CONTROL PRELIMINAR**

- También llamado a priori o preventivo, se realiza con anterioridad a la ejecución de la actividad y trata de prevenir que se produzcan hechos que puedan derivar o generar desviaciones. Se realiza sobre los recursos de la empresa y sobre el entorno de la misma.

Ejemplo: proceso de selección personal

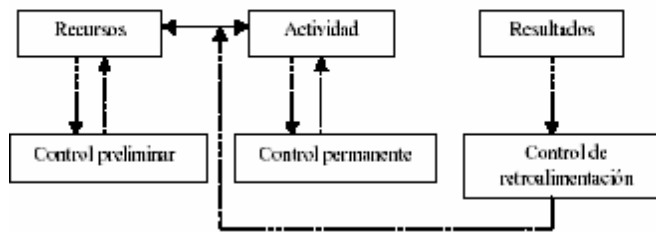
#### **CONTROL PERMANENTE**

- También llamado control concurrente, se encarga de controlar las operaciones en funcionamiento constantemente para asegurar que los objetivos se están alcanzando. Se lleva a cabo mediante la supervisión directa.

#### **CONTROL DE RETROALIMENTACIÓN**

- También llamado a posteriori o correctivo, control que se produce una vez se ha realizado la actividad. Se centra en los resultados finales, compara los resultados con los objetivos y se proponen acciones correctoras si no se alcanzan esos objetivos.

#### TIPOS DE CONTROL



#### Planificación:

- Fijación de los objetivos
- Diseño y elección de la estrategia
- Elección de las acciones a LP y MP que permiten poner en marcha la estrategia y determinación de los recursos necesarios elaboración de planes, programas, presupuestos y procedimientos.

#### Control:

- Fijación de objetivos
- Medida de los resultados: elección de los resultados que se van a medir y de la forma en que se va a hacer.
- Corrección de las posibles desviaciones: elección de las medidas correctoras que se van a adoptar.

#### ◇ Sistemas de información y dirección de empresas:

##### Importancia de la información:

- El proceso de dirección de empresas (planificación, organización y control) se toman continuamente decisiones (ej.- objetivos, estrategias, medidas correctoras.)
- La información es el input del proceso de toma de decisiones.
- El grado en que se acierta una decisión depende de la cantidad y la calidad de la información disponible.
- La clave del éxito se planifica y controla las operaciones. Se basa en el sistema de información que tenga la empresa.

##### Sistema de información:

- Debe servir para captar la información que se precisa y ponerla en poder de aquellos miembros de la empresa que la necesitan
- Debe asistir a las personas en funciones de ejecución, gestión y toma de decisiones
- Debe proporcionar la información necesaria en el momento oportuno
- Cuando la cantidad de información requerida por las decisiones de la empresa se incrementa, así como la necesidad de que esta información este disponible en el momento en el que sea requerida, su tratamiento manual se hace imposible sistema informático.

##### Funciones del sistema de información:

- Determinación de las necesidades de información (mediante encuestas, estudio de la información requerida en el pasado..)
- Captación y recolección: captar la información tanto externa como interna, y

enviarla a las personas encargadas de recuperarla.

- Almacenamiento: elegir el soporte de almacenamiento de la información (archivos clásicos o medios informáticos) y de la forma en que los usuarios accederán a la información (bases de datos.)
- Tratamiento de la información: transformación de la información almacenada en una información útil. Se efectúa mediante medios informáticos.
- Distribución y diseminación de la información.
- Normalización de procesos de trabajo: se especifica el contenido del trabajo. Se fijan normas sobre que, como y cuando.
- **Normalización de resultados de trabajo (Outputs):** se normalizan los resultados cuando quedan especificados. Puede hacer referencia a dimensiones y características del producto u output como al rendimiento.

Ejemplo El Corte Inglés.

- **Normalización de las habilidades del trabajador (Inputs):** se normalizan las habilidades o conocimientos cuando queda especificado el tipo de preparación necesaria para llevar a cabo una determinada actividad. Ejemplo médicos especialistas.

### Partes de la organización

- **La alta dirección o el ápice estratégico:**

- ◆ Personas de la organización que tienen una responsabilidad general de la misma.
- ◆ Se ocupa de que la organización cumpla con su misión y satisfaga los intereses de grupos que tienen algún poder sobre ella (accionistas o sindicatos).
- ◆ Trabajo poco repetitivo y poco normalizado, decisiones a L/P y amplia libertad de acción.
- ◆ Mecanismo de coordinación adaptación mutua entre ellos. Pero ellos sobre los de abajo ejercen la supervisión directa.

- **El Staff (función: asesoramiento, consejo, orientación), 2 tipos:**

- ◆ **Staff de analistas:** Personas que fijan normas sobre procesos, resultados o ayuda a establecer normas en relación a los trabajadores respecto los resultados o habilidades. . Distinguimos 3 tipos de analistas:

- **Analistas de estudios de trabajo:** se encargan de normalizar los procesos de trabajo.

Ejemplo ingenieros industriales.

- **Analistas de planificación y control:** normalizan los resultados.

Ejemplo contables, o personas que realizan presupuestos.

- **Analistas de personas:** normalizan las habilidades.

Ejemplo responsables de contratación.

- ◆ **Staff de apoyo:** Aquellas unidades especializadas encargadas de funciones que no están relacionadas con la actividad principal de la empresa. Normalmente son empresas externas a la empresa.

Ejemplo asesoría jurídica, relaciones públicas.

- **La dirección media o línea media:**

- ◆ Formada por el conjunto de intermediarios que están en contacto con la alta dirección (directores de departamento). Pero también por el conjunto de los directivos que están en contacto con los trabajadores.
- ◆ Provistos de autoridad formal.
- ◆ Recopilan información del funcionamiento de su unidad, transmitiéndola a niveles superiores. Mismas funciones que alta dirección pero en el contexto de su propia unidad (departamento).
- ◆ Trabajos más repetitivos, decisiones mas estructuradas, mas a C/P y más repetitivos.
- **El nivel operativo o núcleo de operaciones:**
  - ◆ Miembros que realizan el trabajo básico relacionado con la producción de servicios o productos.
  - ◆ Mecanismo de coordinación normalización (según naturaleza del trabajo que se realice).

## TEMA 5. ORGANIZACIÓN

### 5.1 LA FUNCIÓN DE ORGANIZAR Y LA COMUNICACIÓN

**Función de organización:** consiste en establecer una estructura coherente, de modo que se logre un esfuerzo coordinado (coordinación en la empresa) y la empresa actúe como una unidad hacia la consecución de los objetivos.

- *Dividir el trabajo en actividades o tareas*
- *Agrupar las actividades por departamentos*
- *Asignación de departamentos a un directivo*
- *Coordinar departamentos*

Para garantizar la correcta puesta en practica de los planes, programas y presupuestos, es necesario que la empresa este dotada de una estructura organizativa que permita coordinar e integrar las tareas con el fin de lograr los objetivos.

### ◇ LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN: CONCEPTO Y ELEMENTOS

- *Conceptos clave*
- *Concepto de estructura organizativa*
- *Dimensiones de la estructura organizativa*
- *Coordinación: mecanismos*
- *Partes de la organización*

#### a) **Conceptos clave**

Relaciones de línea (organigrama): provistas de autoridad formal y por tanto, tienen

capacidad para la toma de decisiones.

## b) Concepto de estructura organizativa

Una estructura es el conjunto de diferentes formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo una coordinación de las mismas. Es el esqueleto de la empresa. Existen 2 tipos de estructuras:

- **Estructura formal:** conjunto de relaciones de poder (= dependencia) dentro de la empresa.
    - Planificada por la dirección de la empresa, establece relaciones formales entre los miembros de la empresa.
    - Es el resultado de una serie de toma de decisiones explícitas de forma clara.
    - La estructura formal es prescriptiva, dice como deben funcionar las relaciones en la empresa.
  - **Estructura informal:**
    - Son aspectos de la empresa no planificados explícitamente, sino que surgen espontáneamente de las actividades e interacciones con los miembros de la empresa.
    - Son de naturaleza descriptiva, reflejan como son las relaciones en la empresa.
    - La organización informal puede favorecer o dificultar la consecución de objetivos.
  - **Organigrama:** representación gráfica de la estructura organizativa formal. Podemos distinguir dos tipos de relaciones, **de línea** (puestos dotados de autoridad formal, representados por una línea continua) o **de staff** (puestos cuya función es de asesoramiento, representados por una línea discontinua).
  - **Relaciones de staff:** relaciones de apoyo y asesoramiento, carecer de autoridad formal.
  - **Jerarquia:** canal formal que determina la autoridad, la responsabilidad y la comunicación.
- Autoridad: derecho de mandar y obedecer. La autoridad va acompañada de responsabilidad.
- **Delegación de autoridad:** consiste en cancelar la responsabilidad de decidir a un subordinado.

## d) Mecanismos de coordinación

- **Adaptación mutua:** coordinación mediante comunicación informal. Muy sencillo, para pequeñas empresas o en casos extremos.  
Ejemplo Taller de cerámica artesanal de pocos trabajadores
- **Supervisión directa:** se consigue la coordinación al responsabilizar a una persona del trabajo de los demás.
- **Normalización (fijar normas):** la coordinación de las personas se incorpora en programa de trabajo. Se realiza antes que el trabajo sea realizado. 3 formas de normalización:
  - ♦ **Normalización de procesos de trabajo:** se normalizan los procesos cuando el contenido del mismo queda prefijado. Se fijan normas sobre qué, como y cuando.  
Ejemplo En cadenas de montaje, la Ford.

- ♦ **Normalización de resultados de trabajo (Outputs):** se normalizan los resultados cuando quedan especificados. Puede hacer referencia a dimensiones y características del producto u output como al rendimiento.

Ejemplo El Corte Inglés.

- ♦ **Normalización de las habilidades del trabajador (Inputs):** se normalizan las habilidades o conocimientos cuando queda especificado el tipo de preparación necesaria para llevar a cabo una determinada actividad. Ejemplo médicos especialistas.

## **LOS PRINCIPIOS QUE ESTRUCTURAN LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA**

- **Principios de diseño organizativo**
- **Variables de diseño organizativo**
- **Factores contingentes del diseño organizativo**

### **(1) Principios generales de diseño organizativo**

- La estructura debe facilitar el logro de los objetivos
- La estructura debe facilitar que los objetivos sean alcanzados con el menor coste posible
- El numero de subordinados que puede controlar o dirigir un superior depende de la variedad de tareas, de la similitud o diferencia de esas actividades y de la dispersión física de las mismas
- La división del trabajo en tareas mas sencillas contribuye a la especialización y por tanto incrementa la eficiencia.
- Los subordinados deben saber quien les delega autoridad y a quien deben dirigirse cuando tienen algún problema.
- **Principio de unidad de objetivo:** la estructura organizativa debe facilitar a la empresa la contribución de todos los individuos como una unidad integrada hacia el logro de objetivos.
- **Principio de eficiencia:** la estructura debe facilitar que los objetivos sean logrados con el menor coste posible.
- **Principios operativos:**
  - ♦ **Principio de Unidad de mando (autoridad única):** cada empleado debe recibir órdenes de un único superior.
  - ♦ **Principio de Angulo de autoridad:** el numero de subordinados que puede controlar o dirigir un superior de forma eficiente es limitado y depende de:
    - La amplitud de las tareas que realiza un subordinado.
    - Similitud o diferencia de las actividades supervisadas
    - Grado de dispersión física de las actividades supervisadas.
  - ♦ **Principio de división y especialización del trabajo:** Según este principio, la división del trabajo en tareas más sencillas contribuye a la especialización, incrementando la eficiencia.
  - ♦ **Principio de autoridad y jerarquía:** cada subordinado debe saber quien les delega autoridad y a quien dirigirse cuando los asuntos van mas allá de la autoridad y responsabilidad.
    - **Autoridad,** derecho a mandar y hacerse obedecer. Va siempre unido a la

responsabilidad.

- **Jerarquía**, canal formal que determina la autoridad, responsabilidad y comunicación dentro de la empresa.

Ejemplo Niveles jerárquicos en la Universidad: Rector Decanos de cada facultad  
Directores de titulación Directores de Dpto.

- **Delegar autoridad**, conceder la posibilidad a un subordinado de tomar decisiones. La responsabilidad no se transfiere sino que es compartida.

## (2) Variables de diseño organizativo

### • Diseño de los puestos de trabajo

Implica definir como se divide la empresa en sus elementos más simples. Depende de la función de tres variables:

- ♦ **Grado de especialización**: número y variedad de tareas a realizar, así como el nivel de control sobre sus tareas.

Podemos hablar de especialización horizontal o vertical:

- **Especialización horizontal**, basada en el principio de división de trabajo y especialización. Numero de tareas diferentes que se realizan en el puesto de trabajo. A más especialización vertical, menor numero de tareas diferentes a desarrollar en el puesto de trabajo. Una excesiva especialización horizontal conduce a una súper especialización, a una estructura organizativa compleja, incremento de costes y menor eficiencia.

Ejemplo Médicos especialistas

- **Especialización vertical**, hace referencia al grado de libertad en el puesto de trabajo. A más especialización vertical, menos grado de libertad. También contra más libertad habrá menos especialización vertical.

- ♦ **Grado de formalización del puesto de trabajo**, grado en que el desempeño de la tarea debe realizarse de acuerdo a unas normas y conforme a un procedimiento estructurado. Es el grado de estandarización del trabajo.

- ♦ **Preparación y adoctrinamiento del puesto**:

- **Preparación**, proceso por el que se enseñan las habilidades y los conocimientos necesarios para el puesto. Una formación alta será en puestos de trabajo especialización horizontal y vertical.
- **Adoctrinamiento**, proceso mediante el cual los trabajadores aprenden los valores, normas y pautas de comportamiento de la empresa

- **Ejercicios**:

♦ ¿Cómo será el nivel de preparación y adoctrinamiento en un puesto con una elevada formalización?

El nivel de preparación y adoctrinamiento será bajo.

♦ ¿Y en puestos con una baja especialización vertical?

El nivel de preparación y adoctrinamiento será mayor.

### • Diseño de las unidades o departamentos

Significa definir como unimos puestos de trabajo; básicamente cuantos puestos unimos (tamaño de las unidades) y con que criterio los hacemos. Las unidades que se generan se suelen denominar departamentos.

- ♦ **Tamaño**, depende del ángulo de autoridad (numero de subordinados que puede controlar eficientemente un superior). El incremento del ángulo de autoridad supone una disminución del control.

- ♦ **Criterio:**

- **Departamento por funciones**, agrupa los puestos de trabajo según las funciones que se llevan a cabo en la empresa. Adecuada para pequeña y mediana empresa, no diversificadas, con poca perspectiva geográfica y no internacionalizadas.
- **Departamento por productos**, agrupa puestos según los productos que se venden en la empresa. Adecuada para empresas diversificadas (venden mas de un producto). El mayor número de niveles jerárquicos puede dificultar la coordinación con respecto a la departamentación por funciones.
- **Departamento por criterios geográficos**
- **Departamento por clientes**, en empresas con negocios variados.
- **Departamento por procesos de trabajo**, en empresas transformadoras según su proceso de trabajo.
- **Departamento por criterios mixtos**, combinan algunos de los criterios anteriores.

- **Diseño de enlaces**

Los enlaces tratan de mejorar la coordinación entre unidades sin necesidad de recurrir a jerarquías.

Los tipos de enlace:

- ♦ **Los de planes y programas**: al concretar la aportación de cada departamento a los objetivos que permiten coordinar el trabajo de las diferentes partes de la empresa.
- ♦ **Puestos de enlace**: coordinan distintos departamentos. Son puestos sin autoridad formal. Ejemplo: controller

- **Diseño del sistema de decisión**

Implica definir el grado de centralización (grado de concentración de la autoridad en la alta jerarquía) o descentralización de una empresa.

### (3) Factores contingentes de diseño organizativo

- **Tamaño y estructura**

- ♦ Cuanto mayor es la organización, mas compleja es su estructura.
- ♦ Cuando mayor sea la organización, mayor será el tamaño medio de las unidades.
- ♦ Cuanto mayor sea la organización, mas formalizado será su comportamiento.

- **Tecnología y estructura:** a niveles operativos parece ser un determinante fundamental del:
  - ◆ Tipo de especialización y diferenciación de las actividades utilizado,
  - ◆ Los mecanismos de coordinación aplicables,
  - ◆ Las relaciones de autoridad, los procedimientos, las reglas y del grado de formalización utilizado.
- **Entorno y estructura:** si la empresa se tiene que enfrentar a un entorno turbulento, condiciona el tipo de estructura organizativa, que será más compleja para adaptarse a ese entorno.
  - ◆ Se puede hacer en este sentido generalizaciones y decir que cuanto mas heterogéneo, dinámico e incierto sea el medio, mas compleja y diferenciada será la estructura de la organización.
  - ◆ **Dimensiones de la estructura organizativa**

- ◇ **Complejidad:** numero de diferentes funciones que se llevan a cabo dentro de una organización y el numero de niveles jerárquicos
- ◇ **Formulación:** grado en que las tareas están estandarizadas
- ◇ **Centralización:** grado en el que el poder cae en la parte más alta de la estructura, la alta dirección.

Una estructura descentralizada es cuando se ha delegado la autoridad, es decir, conceder la posibilidad de decidir a un subordinado. No se cede la responsabilidad, es compartida.

Según estas tres dimensiones, distinguimos dos tipos de estructuras organizativas:

- ◇ **Estructura mecánica:** se caracteriza por una elevada centralización, complejidad y formulación. Estructura apta para entornos estables y empresas de reducido tamaño o con actitudes rutinarias y estandarizadas.
- ◇ **Estructura orgánica:** bajo grado de complejidad, descentralización de la autoridad y baja formulación. Estructura valida para entornos turbulentos.

### **Estructura Lineal o Simple (mirar tabla)**

- Es aquella en la que predomina la autoridad directa o lineal: los subordinados solo reciben ordenes de un único superior.
- Es una organización caracterizada por su elevada centralización y generalmente elevada formalización.
- La coordinación se realiza por supervisión directa.
- La tomo de decisiones esta en función de la jerarquía

### **VENTAJAS:**

- Es una estructura simple y de fácil comprensión.
- Existe una relación delimitación clara de las responsabilidades, lo cual facilita su funcionamiento.
- Es bastante estable debido a la centralización y a la disciplina que impone la unidad de mando.

### **INCONVENIENTES:**

- Inflexibilidad de la organización.
- Cuando la organización crece surgen problemas de comunicación.

### **Estructura funcional (mirar tabla)**

- Los puestos de trabajo están agrupados según funciones.
- Los supervisores sólo tienen autoridad sobre aquellos temas en que están especializados. Los subordinados reciben ordenes de mas de un superior
- La toma de decisiones esta en función de la especialización

### **VENTAJAS**

Estructura centralizada, pero menos que la estructura lineal

### **INCONVENIENTES:**

- Mayor complejidad que la estructura lineal (niveles jerárquicos).
- Un empleado puede recibir ordenes de más de un superior
- Tendencia a competir entre especialistas

### **Estructura Matricial (mirar fotocopia)**

- Utilizada por grandes empresas o por aquellas que realizan proyectos de gran envergadura en los que se deben implicar especialistas.
- Es el resultado de combinar un departamento / dirección por proyectos (o productos) con una departamentalización / funcional.
- Tienen carácter temporal.
- La característica fundamental es la existencia de un doble flujo de autoridad:
  - La autoridad funcional, que fluye verticalmente de arriba abajo siguiendo los principios de

autoridad, jerarquía y delegación.

- La autoridad técnica o de proyectos que fluye de forma horizontal (en lugar de proyectos puede tratarse de productos o áreas).

#### **VENTAJAS:**

Permite a las empresas asimilar a los recursos mas importantes a nivel estratégico.

#### **INCONVENIENTES:**

- La existencia de doble flujo, ya que se puede recibir ordenes contradictorias.

#### **Estructura Divisional (mirar fotocopia)**

- Utilizada por grandes empresas diversificadas (que se dirigen a distintos negocios) y empresas internacionales.
- Esta formado por divisiones
- Cada división es una casi-empresa independiente, con autonomía en la toma de decisiones.
- Cada división realiza las funciones operativas que son necesarias para servir a su producto, cliente o área geográfica.
- La sede central se encarga de coordinar y controlar a las distintas divisiones a través de la normalización de resultados, a su vez la sede central mantiene el poder sobre distintas funciones.
- Utiliza la departamentalización por productos, áreas o clientes

Suele existir cuando la organización tiene productos, clientes o áreas diversificadas. Es decir, solo suele encontrarse en aquellas empresas que han crecido mediante diversificación de sus productos o internacionalización de sus mercados.

#### **VENTAJAS:**

- Permite una mejor distribución de los recursos entre las distintas divisiones, además se dispersa el riesgo de la empresa entre las distintas divisiones y ayuda a formar a futuros directores generales en un futuro.
- Formar a directores generales

#### **INCONVENIENTES:**

- Es posible que cada una de las divisiones

persiga sus propios objetivos pero no piense en la empresa en su conjunto.

- Se suele generar competencia entre las distintas divisiones.
- Se produce una duplicación de departamentos y por tanto de recursos.
- Las decisiones se pueden centrar en cumplir sus objetivos y dividirse del objetivo central

## **TEMA 6. LA DIRECCION ESTRATEGICA**

### **6.1 DIRECCION ESTRATEGICA**

- ◇ El entorno es turbulento. Ya no es posible
- ◇ Lleva a cabo un análisis del entorno considerado no sólo las variables hard, son también variables soft
- ◇ Sí, presenta atención a la situación interna de la empresa.
- ◇ Pone énfasis en la formulación de la estrategia y en su implantación y control.
- ◇ Etapas:
  - ◇ Formulación de la estrategia
  - ◇ implantación y control
    - ETAPAS
- ◇ **FORMULACION**
  - Fase de inteligencia:
    - Definición de los objetivos generales de la empresa
    - Diagnostico estratégico: análisis interno y externo
    - Determinación del grupo estratégico ( es el desfase que se produce entre los objetivos fijados y los resultados que obtendría la empresa en caso de seguir con la estrategia actual)
  - Fase de diseño o concepción: diseño de las estrategias (corporativa, de negocio y funcional) para alcanzara los objetivos
  - Fase de evaluación y selección de las estrategias
- ◇ **Implantación y control**
  - Planificación en sentido estricto: elaboración de planes, programas y presupuestos para poner en marcha la estrategia elegida.
  - Organización: asignar las tareas y responsabilidades a los miembros de la empresa, coordinar los departamentos, asignara los recursos.
  - Control estratégico:
  - **Control a posteriori:** se proponen acciones correctamente en base a las desviaciones entre resultados y objetivos.

- **Control a priori:** se proponen acciones preventivas, conforme van cambiando las condiciones internas y externas

## **6.2 CONCEPTO DE ESTRATEGIA:**

**Concepto** explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción

### **COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA**

- **Ámbito o campo de actividad (dónde vas a actuar)**

- Negocio: binomio producto–mercado
- Producto: necesidad que cubre y tecnología

- **Capacidades distintivas ¿con qué recursos?**

- Recursos: tangibles (físicos y financieros) e intangibles (humanos y no humanos)
- Capacidad: forma en que se emplean los recursos, habilidades que la organización ha hecho suyos con independencia de los individuos.

- **Ventajas competitivas (¿para que?)**

Característica que piden otorgara a la empresa una posición fiable a los competidores. Pueden ser::

- En coste costes inferiores a los competidores
- Diferenciadas productos diferentes que competidores

- **Sinergia (¿Cómo?)** de manera interrelacionada y coherente

**Examen ¿Qué características deben tener los recursos y capacidades para ser fuente de ventaja competitiva?**

- Deben ser valiosas, es decir, deben responder a las oportunidades y amenazas del entorno y estará valorados por el mercado.
- Deben ser escasos

**¿Y para que la ventaja competitiva sea sostenible en el tiempo?**

Además

- Los recurso y capacidades deben ser duraderos

- Deben ser difícilmente inimitables
- Difícilmente sustituibles

## **NIVEL DE ESTRATEGIA**

**1. Estrategia global o corporativa** en que actividades y como dirigirlas

Ámbito de actividad

Capacidades distintivas (recursos que operan capacidades)

Sinergia (se consigue integrando todos los negocios i interrelacionado las actividades

**2. Estrategia de negocios** cómo competir mejor en cada negocio ( es el pan de actuación directiva para cada actividad o negocio)

Capacidades distintivas

Ventajas competitivas

Sinergia (se consigue mediante la interrelación de los diferentes áreas financieras de cada negociación

**3. Estrategia funcional** cómo utilizar los recurso dentro de cada área funcional

Capacidades distintivas

Sinergia (consigue mediante una integración entre las acciones que sellevan a cabo entre cada área funcional o departamento

## **6.3 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENERICAS**

**1. Estrategia de liderazgo en costes**

– Consiste en lograr una ventaja competitiva a través de una ventaja de costes

(costes inferiores a los de sus competidores)

– Los constes más bajos pueden deberse al efecto aprendizaje y experiencia economiazas de escala, utilización de nuevas tecnologías que abaraten los costes

– Es adecuada cuando la competencia en el sector se basa en el precio, cuando el

producto esta estandarizado y no es fácil la diferenciación

## 2. Estrategia de diferenciación de productos

– Consiste en lograr una ventaja competitiva a través de la diferenciación del

producto que ofrece la empresa, haciendo que sea percibido como único en el

mercado

- Estrategia adecuada cuando la calidad del producto o el prestigio de la empresa que es muy importante para el cliente o cuando es difícil alcanzar una elevada cuota del mercado

EJEMPLO: Adolfo Domínguez o Pedro del Hierro

## 3. Estrategia de nicho o segmentación de mercado

–Cosiste en dirigirse a un segmento concreto del mercado

eligiendo un tipo de producto concreto

eligiendo un tipo de cliente (ej: mercado infantil)

eligiendo un mercado geográfico limitado

– y aplicar una estrategia de liderazgo en costes de diferenciación

|                         | <b>ventaja competitiva</b> | <b>ventaja competitiva</b>   |
|-------------------------|----------------------------|------------------------------|
|                         | <b>basada en costes</b>    | <b>basada diferenciación</b> |
| <b>Todo un sector</b>   | Liderazgo en costes        | diferenciación               |
| <b>Solo un segmento</b> | nicho mediante             | nicho mediante               |
| <b>del sector</b>       | Liderazgo en costes        | diferenciación               |

## Empresas no enfocadas

No llevan a cabo una estrategia de – Estrategia de liderazgo en costes

enfoque, es decir, se dirigen a todo – Estrategia de

diferenciación

el sector

### **Empresas enfocadas**

Llevan a cabo una estrategia – Estrategia de liderazgo en costes

de enfoque, es decir, se dirigen – Estrategia de diferenciación

sólo a un segmento del mercado

– Superioridad de las estrategias genéricas frente a las posiciones a la mitad o estrategias mixtas

POSTURA DE M.PORTER

**Resultados** Estrategia Posicionamiento Estrategia de liderazgo

de nicho a la mitad en costes

diferenciación

### **Cuota de mercado**

### **volumen de producción**

## **4. La estrategia mixta también puede ser rentable**

La empresa puede combinara ventajas en costes y en diferenciación.

Circulo del aumento de la diferenciación y la reducción de costes.

1. Disminución de los precios

manteniendo el valor

1

Incremento de la

5 diferenciación y 2

incremento de manteniendo el del incremento de la

los márgenes precio cuota del mercado

4 Reducción de

costes 3

incremento de las economías de

escala y experiencia

## **ESTRATEGIA DE CRECIAMIENTO**

Tres aspectos a considerar

- ¿En qué negocio o negocios va a competir la empresa?

Especialización o diversificación

- ¿Cuál va a ser el ámbito geográfico de la actividad de la empresa?

Local o internacional

- ¿Cuál va a ser la modalidad de crecimiento que utilizara la empresa?

Crecimiento interno

Crecimiento externo(fusiones y/o adquisiciones)

Crecimiento mixto o híbrido( alianzas estratégicas)

## **¿EN QUE NEGOCIOS VA A COMPETIR LA EMPRESA?**

### **ESPECIALIZACION**

- Penetración en el mercado (ej: Donuts)
- Desarrollo de productos (ej: coca-cola, pepsi)
- Desarrollo de mercados geográficos/ o clientes (ej: Jonson-guillete)

### **DIVERSIFICACION**

Entrada en un nuevos negocio, es decir, lanzamiento de nuevos productos en nuevos mercados

|  |          | PRODUCTOS     |               |
|--|----------|---------------|---------------|
|  |          | TRADICIONALES | NUEVOS        |
|  | MERCADOS | TRADICIONALES | Desarrollo de |
|  |          | NUEVOS        | Desarrollo de |

- **Tipos**

### **1. Diversificación concéntrica u homogénea:**

entrada en nuevos negocios relacionados con el  
negocios principal / habitual de empresa:

- Relación de carácter técnico o comercial
- La empresa suele utilizar los mismos canales de distribución
- Dos tipos de diversificación concéntrica:
  - **Vertical:** participación de la empresa en actividades propias de sus proveedores (IV hacia atrás) o de sus clientes (IV hacia delante)

Ejemplo: Campofiro–hanadrias (atrás), Chocolates–valor(delante)

- **Horizontal:** (EJ: Nestle), La lechera, Sveltest, Nesquik, Kit–Kat, nescafé, bonka, fabada litoral, eko, maggi

2. **Diversificación conglomeral o heterogénea:** no existe relación alguna entre el nuevo negocio principal de la empresa

- Sinergias financieras y directivas

### **¿CUÁL VA A SER EL ÁMBITO GEOGRÁFICO DE LA ACTIVIDAD?**

Tipos de empresa

- **Empresa doméstica:** se centra en el mercado nacional
- **Empresa internacional:** traspasa fronteras nacionales:
- **Empresa exportadora:** vende sus productos fabricados en el mercado nacional a mercados extranjeros sin presencia física
- **Empresa multinacional:** aquella que mediante inversión directa establece filiadle sen los países extranjeros para vender sus productos

Tipos de estrategia de internacionalización

|  |  | <b>Concentración / dispersión g</b> |       |
|--|--|-------------------------------------|-------|
|  |  | <b>de las actividades</b>           |       |
|  |  | GEOGRAFICAMENTE                     | CON   |
|  |  | DISPERSAS                           |       |
|  |  | Estrategia                          | Estra |

|  |  |  |      |
|--|--|--|------|
|  |  |  |      |
|  |  |  | BAJA |
|  |  |  |      |
|  |  |  |      |

#### · **ESTRATEGIA GLOBAL PURA**

- Implica concentrar la mayor parte de las actividades en el país domestico, servir al mundo desde esta base y coordinar fuertemente las actividades. Es una estrategia muy centralizada
- La adaptación de los productos a las necesidades de los cliente es mínima

#### · **ESTRATEGIA GLOBAL CON ADAPTACIONES A PAISES**

Se descentralizan las actividades de marketing para adaptarse a las necesidades de los clientes. Menor coordinación entre las actividades

#### · **ESTRATEGIA MULTIDOMESTICA**

- Implica centrarse en las características de cada país en el que opera la empresa, estableciendo filiales que operan de manera autónoma y desarrollan sus propias actividades en fabricación, I+D, marketing, etc. Las filiales están geográficamente dispersas.
- No se requiere una fuerte coordinación entre las filiales

Ejemplo: Philips

#### · **ESTRATEGIA TRASNACIONAL**

- Se centralizan algunas actividades en países de menos costes. En cambio, las actividades de marketing se localizan den cada país para atender las necesidades específicas. Las filiales están geográficamente dispersas.
- Se requiere una fuerte coordinación entre filiales

Ejemplo: Ford y Nestle

#### **¿CUÁL VA A SER LA MODALIDAD DE CRECIMIENTO?**

## **Formas de crecimiento**

- Interno: utilizando los propios recursos de la empresa
- Externo: adquisición de recursos externos de la empresa, mediante la toma de control de otra empresa (fusiones o adquisiciones)
- Híbrido: utilización de los propios recursos de la empresa y de los recursos de pertenecientes a otra empresa (acuerdos de cooperación o alianzas)

## **Tipos de crecimiento externo**

- Fisión pura: se unen dos empresas para crear una nueva. Desaparecen las dos empresas. Ejemplo: pryc y continente (carrefour)
- Fusión por absorción: una de las empresas desaparece, integrándose en el patrimonio de la otra empresa. Ejemplo: BBVA, SSCH
- Adquisición: una empresa compra otra. Ambas mantienen su personalidad jurídica. Ejemplo: compofrio adquirió Navidul

## **Tipos de crecimiento híbrido**

- Acuerdos de producción conjunta: producir conjuntamente un determinado producto en un periodo concreto de tiempo.
- Acuerdos de distribución: distribuir productos. Tipos:
  - Unilaterales: se distribuye productos de una de las empresas
  - Bilaterales: se distribuye productos de las dos empresas
- Acuerdos I+D: realizar actividades de investigación y desarrollo
- Joint venture: dos o más empresas deciden crear una nueva conjuntamente. Las empresas no desaparecen, siguen realizando su actividad. Ejemplo: vale music con sony
- Consortio: realizar proyectos de gran

envergadura. Ejemplo: sector de la construcción

– Franquicia: la empresa franquicia dora cede a los franquicia dos el derecho a comercializar y/o fabricar sus productos, a cambio de una canon. Supone el uso de una marca común, diseño y presentaron común de los establecimientos.

Ejemplo: mcdonalds

– Licencia: contrato por el que la empresa licenciante dirige a otra(licenciatura) el derecho a utilizar su marca, diseño, tecnología a cambio de una contra presentación económica.

Ejemplo: lois ha cedido su marca al calzado, para hacer calzado Lois

– Subcontratación: una empresa encarga a otra (subcontratista) la realización de determinados actividades.

## **TEMA 7. LOS SISTEMAS HUMANO, CULTURAL Y POLÍTICO DE LA EMPRESA**

### **DIRECCIÓN Y POLÍTICA PERSONAL**

#### **Funciones**

- ***Diseño del puesto de trabajo***: se realiza dentro del diseño de la estructura organizativa. La Dirección de Recursos Humanos interviene activamente en:
  - Concretar las tareas a realizar en el puesto
  - Concretar quienes las deben ejecutar
- ***Reclutamiento y Selección***

– ***Reclutamiento***: detectar empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados para realizar el trabajo y atraerlos en número suficiente para que sea posible una posterior selección. Tipos:

· Internos: se acude a los trabajadores de la empresa, que pueden realizar otras tareas dentro de la empresa

· Externos: cuando se acude a otras bolsas de

trabajo. ejemplo: INEM

– **Selección:** elección de aquellos candidatos, de entre los reclutados, que cumplen de modo más adecuado los requisitos del puesto. Entrevistas, pruebas de conocimiento o pruebas psicotécnicas.

- **Valoración de los miembros de la empresa:** análisis de los resultados alcanzados por cada persona, estudio de sus actividades ante el trabajo a realizar, ante sus superiores, subordinados y compañeros (normalmente con cuestionarios).
- **Remuneración:** Efecto directo sobre el comportamiento de los trabajadores. Incluye:
  - Salarios, comisiones
  - Promociones, ascensos
  - Posibilidades de realizar carrera
  - Oportunidades de formación
  - Responsabilidades
  - Condiciones de trabajo
- **Desarrollo:** actividades cuya función es la procurar que la empresa esté dotada de personas en condiciones de desempeñar las tareas. Incluye:
  - Formación
  - Promoción y gestión de carreras
  - Adoctrinamiento: transmitir a los trabajadores la cultura empresarial

## **LA MOTIVACIÓN**

**Concepto:** Es todo aquello que impulsa a una persona a actuar de una determinada forma. Siempre que hay una necesidad insatisfecha, se genera la motivación.

**Dos teorías sobre la motivación: Maslow y Herzberg**

**Teoría de Maslow:** Según esta teoría existen cinco necesidades que motivan:

- **Necesidades Fisiológicas:** aire, comida, reposo, abrigo
- **Necesidades de Seguridad:** protección contra el peligro.
- **Necesidades Sociales:** amistad, pertenencia a un grupo

- **Necesidades de Estima:** reputación, reconocimiento, autoestima
- **Necesidades de Autorrealización:** talento individual

**CONCLUSIONES:** Una necesidad satisfecha no motiva, solo motiva una necesidad insatisfecha; cuando el individuo no tiene cubierta una necesidad inferior lo que mas le reocupa es cubrirla.

La teoría de Maslow aplicada al trabajo en general:

- **Necesidades Fisiológicas:** salario, descanso
- **Necesidades de Seguridad:** estabilidad, empleo fijo, plan de pensión, excedencias, sindicatos (estar seguro en todos los sentidos)
- **Necesidades Sociales:** tener buena integración con los compañeros
- **Necesidades de Estima:** promoción, títulos, premios
- **Necesidades de Autorrealización:** superación, aprendizaje, participación en toma de decisiones trabajo creativo

– **Jerarquía de necesidad de Maslow**

Necesidad

autorelación

Necesidad estima

Necesidad social

Necesidad de seguridad

Necesidad fisiológicas

**Teoría de Herzberg:** Dos tipos de factores

· **Insatisfactores,**  
o factores  
de higiene:

- No contribuyen a una satisfacción positiva, por lo tanto no motivan.
- Condiciones extrínsecas al propio puesto de trabajo, aspectos relacionados con el medio en que trabaja una persona.

- La ausencia de estos factores producen insatisfacción.

Ejemplo salario, seguridad en el puesto de trabajo, condiciones de trabajo, status, calidad de las relaciones interpersonales

· **Satisfactores**,  
o factores  
motivadores:

- Factores relacionados con la satisfacción en el trabajo, son condiciones intrínsecas al propio trabajo.

Ejemplo logros, reconocimiento, el propio trabajo, la responsabilidad, el progreso

### Atributos del trabajo que pueden motivar

- ◇ **Variedad**, grado en el que el puesto requiere la realización de distintas actividades que implican el uso de habilidades distintas (que no haya tanta monotonía).
- ◇ **Identidad**, grado en el que se realiza una tarea desde el principio hasta el final en el puesto de trabajo con un resultado visible o atribuible (El resultado de la actividad te da reconocimiento y por tanto te motiva).
- ◇ **Trascendencia**, grado en que el puesto tiene un impacto en el trabajo de otros o de la empresa
- ◇ **Feedback**, grado de información sobre la eficacia del desempeño en el puesto de trabajo (El hecho de que

sepas que lo estas  
haciendo bien te  
motiva).

### **Técnicas para hacer que el trabajo sea mas motivador**

- ◇ **Rotación de puestos,** el trabajador cambia periódicamente de puesto. Incrementa la variedad y permite disminuir la frustración en puestos muy especializados. No mejora los puestos.
- ◇ **Ampliación de puestos,** se añaden en el puesto una serie de tareas relacionadas con las existentes. Se aumenta la identidad y la variedad.
- ◇ **Enriquecimiento del trabajo,** incorporación de actividades indirectas (mantenimiento, inspección), aumento de toma de decisiones sobre la realización de actividades. Es necesario disminuir la especialización horizontal (hacer tareas mas distintas entre sí) y la especialización vertical (tener mas libertad en la toma de decisiones en su puesto de trabajo).
- ◇ **Trabajo en grupo,** implica unidad de fines, actividades interdependientes, cooperación y

sentimiento de pertenencia. Se consigue con ello sinergias positivas.

## **EL LIDERAZGO Y EL PODER EN LA EMPRESA**

### **EL PODER**

- ♦ **Concepto:** capacidad de influir en otros o de modificar cualquier aspecto o resultado de una empresa.
  - ◇ distinto de autoridad
  - ◇ La autoridad es una clase especial de poder. Es el poder formal que tiene una persona en función de la posición que ocupa dentro de la empresa
  - ◇ La autoridad es aceptado por sus subordinados
  - ◇ Empleados sin autoridad pueden detener un gran poder por razón de las personas que conocen o saben
  - ◇ Por tanto hay dos tipos de poderes

– ***Poder formal:*** autoridad

– ***Poder informal:*** liderazgo

- ♦ **Tipos o fuentes:**

- ◇ ***Otorgados por la empresa o por el puesto que ocupa***
  - ***Poder de recompensa***, basada en la propia habilidad para recompensar.
  - ***Poder de coerción***, basado en la habilidad para imponer castigos o por parte del portador.
  - ***Poder legítimo***, donde el receptor del poder reconoce al portador de derecho de influenciarle y acepta la obligación de acatarle.

♦ **De carácter personal**

- Poder de referencia (carisma), donde el receptor se identifica con el portador de poder y trata de actuar como él.
- Poder experto (conocimiento), basado en el conocimiento o información especial que el receptor del poder atribuye al portador del mismo.

**EL LIDERAZGO**

- ♦ **Concepto:** clase de influencia mediante la que se puede lograr que miembros de una organización colaboren voluntariamente en el logro de los objetivos.
- **Líder:** persona que puede influir en las opiniones de los miembros de un grupo, sin que para ello tenga que estar dotado de autoridad formal.
- El poder de recompensa, de coerción y legítimo identifican a la autoridad formal
- El poder de referencia y de conocimiento son el fundamento de liderazgo

♦ **Dos teorías sobre los estilos de dirección o liderazgo.**

| INTELIGENCIA         | PERSONALIDAD          | CAPACIDAD                       |
|----------------------|-----------------------|---------------------------------|
| Juicio               | Adaptabilidad         | Cap. Para conseguir cooperación |
| Decisión             | Vitalidad             | cap. Para cooperar              |
| Conocimiento         | Creatividad           | Popularidad y prestigio         |
| Facilidad de palabra | Integridad personal   | Sociabilidad (habilidades       |
|                      | Confianza en si mismo | interpretativa                  |
|                      | Autocontrol           | Tacto, diplom                   |
|                      | Independencia         |                                 |

### **TEORIA X**

El líder que adopta este punto de vista, realiza las siguientes hipótesis respecto a las personas que trabajan bajo su dirección:

- El ser humano tiene aversión al trabajo y si puede lo evitara
- Debido a ese desagrado hacia el trabajo, las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos
- La mayoría de los seres humanos prefieren la diversión, la seguridad, tienen poca ambición y evaden responsabilidades
- El ser humano prefiere ser dirigido a dirigir
- Tiene como una única motivación el dinero

### **TEORIA Y**

- La amenaza de castigo y control no son los únicos medio de que se dispone para lograr que los individuos trabajen: las personas pueden auto controlarse y auto dirigirse como medio de estímulo y de dirección de su esfuerzo
- El ser humano es capaz de aceptar y buscar responsabilidad
- Se puede conseguir una mayor utilización del potencial intelectual de las personas, ya que este no está plenamente utilizado
- El ser humano tiene capacidad de imaginación, creatividad e ingenio

◇ Estilos de  
liderazgo según  
Likert.(mirar  
tabla)

### **LA CULTURA ORGANIZATIVA**

**Concepto:** Conjunto de valores, creencias, actitudes comunes a todos los miembros de la empresa.

- Es implícita, invisible e informal.
- La cultura es compartida.
- Proporciona una imagen íntegra de

la empresa

- Es resistente al cambio.

**Es el resultado de la confluencia de 3 tipos de factores:**

- **Factores externos:** Cultura nacional o local, la cultura de la industria, la cultura profesional de los trabajadores, grado de competencia entre las empresas
- **Factores históricos:** Los fundadores, las crisis empresariales y las referencias organizativas.
- **Factores Internos:** Comportamiento de la Alta Dirección, los objetivos fijados y la estrategia a seguir, la estructura organizativa y la dirección de recursos humanos.

**Tipos de cultura organizativa:**

- **Cultura dominante:** Expresa los valores esenciales que son compartidos por la mayoría de los miembros de la empresa.
- **Subculturas:** Se generan por la preferencia a un departamento o a un grupo profesional (vendedores, ingenieros)

**Motivos que pueden impulsar un cambio de cultura:**

- ◇ Crisis en la empresa.
- ◇ Cambio de liderazgo: nuevos líderes.
- ◇ Etapa de ciclo de vida de la empresa.

**Factores que dificultan el cambio de cultura**

◆

- ◆ Edad de la empresa.
- ◆ Tamaño de la empresa.
- ◆ Fortaleza de la cultura actual.
- ◆ Subculturas.

**TEMA 8. EL SISTEMA DE**

## PRODUCCIÓN

### 8.1 La producción de bienes y servicios

#### *La función o subsistema de producción*

- ♦ **Ambiente externo:** Está formado por todos los elementos que no forman parte del proceso de producción pero que están relacionados con él.

El entorno de la empresa y el resto de subsistemas de esta (El Departamento de Marketing, Financiero)

- ♦ **Inputs:** Aquellos elementos necesarios para realizar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.
- ♦ **Transformación:** Mecanismo de conversión de inputs en outputs.
- ♦ **Outputs:** Bienes y servicios que la empresa oferta (también la contaminación y desperdicios tóxicos).
- ♦ **Retroalimentación:** La información que se obtiene durante el proceso.

#### EL PROCESO DE PRODUCCIÓN

- ♦ **Doble perspectiva:**
  - ◇ **Consideración técnica:** Proceso físico de transformación de factores en productos.
  - ◇ **Consideración económica:** Genera riqueza a partir de la adición de valor a los componentes que adquiere la empresa en las operaciones que lo conforman.

### 8.2 TIPOS DE SISTEMAS DE PRODUCCIÓN

## Según el grado de adaptación:

### · Sistema de Producción Rígido

- ◇ Adecuado para fabricar un volumen elevado de productos estandarizados mediante una cadena de montaje.
- ◇ Utilización de equipo especializado costes de adquisición elevados, reparaciones y mantenimiento costoso.
- ◇ Tareas estandarizadas, eficientes pero inflexibles ante posibles cambios.
- ◇ Trabajo especificado y alta especialización de trabajadores.
- ◇ Costes unitarios bajos cuando el volumen de producción es elevado.
- ◇ Poca variedad de productos

### Ejemplos:

- Sistema de producción en masa o en serie: automóviles, calculadoras, bolígrafos
- Sistemas de proceso continuo puro: acero,

papel,  
productos  
químicos

· **Sistema de producción flexible** (costes mas  
altos de producción)

- ◇ Adecuado para producir una gran variedad de bienes o productos en pequeñas cantidades.
- ◇ Los equipos y procesos son de uso general con flexibilidad para realizar distintas actividades.
- ◇ Este sistema responde a la demanda individual de un grupo de clientes.
- ◇ Cada pedido puede requerir una secuencia específica de tareas.
- ◇ Abundancia de decisiones no programadas.
- ◇ Costes variables de producción altos.

**Ejemplos:**

- Producción por proyecto o de 'posición fija': construcción de barcos o puentes.
- Producción discontinua o intermitente (producción por lotes): industria

de  
alimentación  
y  
farmacéutica  
construcción  
de  
Rolls–Royce  
pequeños  
yates  
de  
lujo,  
equipos  
médicos  
de  
precisión  
• Producción  
tipo  
taller  
o  
artesana:  
ebanistería  
y  
talleres  
de  
reparación  
de  
vehículos.

#### **Según la extensión temporal del proceso:**

• **Producción Continua** (los mismos ejemplos que la producción rígida)

- ◇ La conversión de materias primas en productos transformados se realiza de manera ininterrumpida en el tiempo.
- ◇ Producción en serie que utiliza tecnologías estandarizadas.
- ◇ Productos estandarizados.
- ◇ Hace sus pronósticos sobre la evolución futura de la demanda y fabrica sin pedidos.

#### **Ejemplos:**

- Sistema

de  
proceso  
continuo  
puro:  
acero,  
papel

- Producción  
en  
masa  
o en  
serie:  
automóviles,  
bolígrafos,  
calculadoras

- **Producción  
intermitente**  
(ejemplos  
de  
producción  
flexible)

**Ejemplos:**

**Diferencias  
entre  
producción  
continua  
e  
intermitente**

- ◆ La producción continua ofrece unos costes unitarios de fabricación más reducidos (economías de escala).
- ◆ La producción continua utiliza equipos especiales para la intermitente utiliza equipos más generales.

**Según  
la  
gama  
y  
obtención**

**del  
producto:**

- **Producción Simple:**  
Obtención de un solo producto o varios productos de característica homogéneas. Por ejemplo, todos los procesos continuos puros: acero, papel, productos químicos

- **Producción Múltiple:**  
Obtención de varios productos heterogéneos. Por ejemplo, producción por costes.

**Según  
la  
integración  
o  
descentraliz  
del  
proceso:**

- **Proceso Centralizado**  
Todo el

proceso  
productivo  
se  
realiza  
en  
una  
sola  
planta  
industrial.

- **Proceso  
Descentraliz**  
existencia  
de  
varias  
plantas.

- **DISEÑO**

**DEL**  
**SISTEMA**  
**DE**  
**PRODUCC**

- **Selección y diseño del producto**  
Viabilidad del producto.
- **Selección de proceso de producción**  
según características del producto.
- **Determinación de la capacidad productiva de la empresa**  
a través de las decisiones de inversión en bienes de equipo e instalaciones técnicas.
- **Fijación del nivel de inventarios, del sistema de control**

y  
de  
pedidos  
para  
renovar  
stocks.

- **Localización y distribución de la planta industrial**  
3 formas de diseño:

**Diseño por producto:**

Los equipos productivos están dispuestos en función de las etapas de transformación. Por ejemplo la producción en masa, producción continua

**VENTAJAS**

- ◆ Cost unita bajo
- ◆ Nive de prod altos

- ◆ Pro-  
mas  
senc
- ◆ Nive  
de  
cont  
de  
la  
prod  
elev

INCONVEN

- ◆ Inter  
o  
para  
coste
- ◆ Rigi  
de  
diseñ  
frent  
a  
cam
- ◆ Dific  
de  
impl  
siste  
de  
ince  
indiv

**Diseño  
por  
proceso**

Agrupación  
de  
equipos  
productivos  
según  
las  
funciones  
o  
tareas  
a  
ejecutar.  
Por  
ejemplo,  
la  
producción  
por  
lotes  
y  
producción

artesanal  
o  
tipo  
taller.

VENTAJAS

- ◆ May flexi  
ante  
los  
camb
- ◆ Maq  
mas  
bara
- ◆ Men  
vuln  
a  
inter
- ◆ Mej  
utiliz  
del  
espa
- ◆ Apli  
de  
siste  
de  
ince

INCONVEN

- ◆ Difi  
en  
man  
de  
mate
- ◆ Prog  
difíc  
de  
tarea
- ◆ Poco  
adec  
para  
gran  
prod

**Diseño  
de  
posición  
fija**

El  
producto  
no

se  
mueve,  
sobre  
él  
se  
producen  
las  
diferentes  
fases.

Es  
posible  
cambiar  
la  
secuencia  
de  
operaciones  
cuando  
hay  
dificultades  
sin  
interrumpir  
el  
proceso.

- **Tareas**  
y  
**puestos**  
definición  
de  
tareas  
y  
diseño  
de  
puestos  
de  
trabajo.
- **Calidad**  
Determinación  
del  
sistema  
de  
control  
de  
la  
calidad  
de  
la  
actividad  
productiva.
- **Mantenimiento**  
establecimiento

del  
sistema  
de  
prevención  
de  
averías  
y  
del  
modelo  
de  
renovación  
de  
las  
inversiones  
en  
capacidad  
productiva.

#### **8.4** **CARACTERÍSTICAS** **DE** **LOS** **SERVICIOS**



- **EL SISTEMA DE PRODUCCION DE UNA EMPRESA DE SERVICIO LA SERVUCCI**

**ELEMENTOS DEL PROCESO DE SERVUCCI**

- **El cliente:**  
es el consumidor, implicado en la fabricación del servicio. Su presencia es absolutamente indispensable sin él el servicio no puede existir.

- **El soporte físico:**  
soporte material que es necesario para la producción

del  
servicio.

Ejemplo  
En  
un  
hotel:  
muebles  
de  
la  
habitación,  
recepción,  
bar







