

La empresa va a generar riqueza o valor. Transformar los Inputs en Outputs. En ese proceso lo que la empresa hace en realidad es generar el valor añadido: Podríamos definirlo como la diferencia entre el valor monetario de los outputs y de los inputs.

La suma de todos los valores añadidos es el Producto Nacional. Las relaciones entre las empresas y los consumidores son dos:

- A través del mercado de bienes y servicios.
- A través del mercado de factores productivos.

De estas relaciones nace el Flujo Circular de la Renta, es la forma en la q la economía da respuesta a las 3 cuestiones básicas: ¿qué producir? ¿cómo? ¿para quién?

ENFOQUE SISTEMATICO O TEORIA DE SISTEMAS

La teoría de sistemas aplicada a la empresa, define a ésta como un conjunto de partes describiendo el funcionamiento de cada una de esas partes, los problemas que surgen, así como las interrelaciones q se producen entre esas partes. La empresa es un conjunto de subsistemas.

Nos basamos en la clasificación de la empresa en áreas funcionales. Dentro de la teoría se habla de 3 áreas importantes:

- Subsistema Real: Parte mas importante, concentramos el aprovisionamiento de inputs, la producción (transformación) y marketing (parte comercial).
- Subsistema Financiero: Consiste en la captación de fondos en la distribución de fondos dentro de la empresa y control de esos recursos financieros.
- Subsistema Directivo: Toma de decisiones para lograr los objetivos de la empresa para garantizar el logro de los objetivos de la empresa mediante planificación, organización, gestión de recursos humanos, etc.

La empresa se interpreta como un sistema sociotecnico abierto porque hay muchas clasificaciones de los sistemas sociotecnicos. Abierto quiere decir que hay relaciones humanas con relaciones técnicas, Tambien quiere decir q tiene relaciones con su entorno.

TEORIAS ECONOMICAS DE LA EMPRESA

El problema económico es la escasez de recursos, este problema se solventaría con la división del trabajo, que cada individuo se especializase en lo q mejor sabia hacer, con esto se producirían intercambios entre las economías existentes.

problema economico escasez de recursos

division de trabajo adam smith

especializacion

problema organiativo INTERCAMBIOS / TRANSACCIONES

La única ventaja de la especialización es que adquieres experiencia y con esto se van mejorando los métodos

de trabajo.

Se habla de dos tipos de organización:

- El mercado.
- La organización (empresas).

Vamos a ver 2 teorías para elegir:

- Teoría de costes de transacción: Hay dos opciones: el mercado y la organización. El mercado es lo más básico para q exista una transacción Ej.: el trueque), en los mercados se coordina a través de los precios. Para q un mecanismo de precios fuese perfecto tendríamos q estar hablando de precios paramétricos (que vienen dados), otro rasgo es que los precios tienen que ser transparentes (la información contenida en los precios tiene que ser fácil de entender y barata) Esto es lo que Adam Smith llamaba mano invisible que hacía que los demandantes y oferentes estuviesen de acuerdo.

En esta teoría nos planteamos que el mercado va a tener fallos o va a tener costes, según Williamson el mercado tiene fallos y por lo tanto van a aparecer las empresas. Dice que va a haber tres tipos de fallos o costes de transacción:

- Costes de información.
- Costes de negociación.
- Costes de vigilancia.

La decisión dependería del volumen de los costes de transacción, cuando son muy altos nos quedaremos con la organización y al contrario nos quedaremos con el mercado.

El volumen va a depender de tres aspectos:

- Especificidad de los activos: Esto ocurre cuando pierde valor si se le quiere dar una utilidad distinta para el que fue creado. Cuando un intercambio requiere inversiones en activos específicos los costes de transacción del mercado serán altos.
- La frecuencia de las transacciones: Cuando la frecuencia de las transacciones es esporádica, es mejor utilizar el mercado. Cuando hay mucha frecuencia, son recurrentes, es mejor utilizar las organizaciones.
- Calidad de la información: Los costes de transacción van a ser altos cuando la información sea mala o incompleta. También se habla de asimetría de la información (una parte tiene más información que la otra) Cuando peor sea la calidad de la información mayores serán los costes de mercado.

Si (1),(2) ,(3) los CTM > CO Organización (Internalización)

Si (1) ,(2) ,(3) los CTM <CO Mercado (Externalización)

– Teoría de la Agencia: Vamos a ver las opciones intermedias, es decir, no solo existe mercado frente a organización. Para esta teoría existen muchos contratos que no son ni mercados ni organización.

Una E en realidad solo es una ficción legal (desde el punto de vista de la Tª de la agencia) que acogería en su interior un circuito de contratos entre individuos.

Se denomina así porque todos los contratos son relaciones de agencia, éstas consisten en que una parte (principal) delega sobre otra (agente) la realización de una actividad en su nombre.

Se generan los llamados costes de agencia. Se elige la fórmula contractual que menos constantes tenga. Estos

costes son:

- Negociación: Costes de formalizar el contrato.
- Vigilancia o control: Los soporta el principal.
- Garantía: Los soporta el agente para reducir la desconfianza del principal.
- Coste de oportunidad o pérdida residual: Pérdida que sufre el principal como consecuencia de la divergencia de intereses con el agente.

Según esta teoría se van a buscar los contratos que minimicen los costes de agencia. Esta variedad contractual va a depender de:

- La amplitud de los derechos de decisión concedidos al agente.
- La asignación de los derechos sobre el residuo, es decir, sobre quien recae el beneficio, normalmente son asignados al principal, pero en ocasiones también se asignan al agente pero hay varios grados de asignación.

	Tª COSTES DE TRANSACCION	Tª AGENCIA
UNIDAD DE ANALISIS	Transacciones	Individuos
OBJETIVOS	Eficiencia	Eficiencia
COSTES	Costes de Transacción	Costes de Agencia
OPCIONES	Mercados vs. Organizaciones	Abanico de opciones contractuales
ELECCION	<ul style="list-style-type: none"> • Especificidad de los activos • Frecuencia transacciones • Calidad de la informacion 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplitud derecho decisiones • Asignación derecho sobre el residuo.

EMPRESARIO INDIVIDUAL

El empresario individual es el empresario q asume el control de la empresa y recibe la renta residual generada. Asume además todas las decisiones y tiene responsabilidad ilimitada. Los derechos de los empresarios:

- Recibe la renta residual.
- Controla y reasigna al resto de factores productivos.
- Es la parte común a todos los contratos.
- Tiene la capacidad de trasladar los derechos citados a una 3ª persona.

VENTAJAS:

- Fuerte autonomía del empresario, q permite mayor flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones.
- Al recibir la renta residual (Bº) esto aumenta la motivación para que la empresa funcione bien.

DESVENTAJAS:

- La responsabilidad ilimitada (concentración de riesgos grande)
- El control recae en una sola persona y por lo tanto el futuro de la empresa, depende únicamente del talento de una sola persona.
- Dificultad de financiación.

SOCIEDAD ANONIMA

Su capital esta dividido en parte alícuotas (iguales) denominadas acciones (en las S.L se llaman participaciones) Estas acciones son transmitibles libremente en los mercados (en la S.L la transmisión es más complicada) y otorgan a sus propietarios dos tipos de derechos:

- Económicos: reparto de bienes y servicios, reparto de patrimonio.
- Políticos: derecho a voto.

VENTAJAS:

- Responsabilidad limitada.
- Diversificación de riesgos (comprando en varias sociedades)
- Mayor posibilidad de crecimiento.
- Especialización de funciones (por un lado gestores y por otro los directivos, esto se llama separación entre propiedad y control)

DESVENTAJAS:

- Conflicto de intereses q puede surgir en la separación de propiedad y control

SOCIEDAD COLECTIVA

Sociedad de base personalista formada por un conjunto de socios con responsabilidad ilimitada y derecho a participar en la dirección pero no tiene derecho a transmitir su participación. Si falta alguno de los socios habría q disolver la sociedad. Es la q utilizan los profesionales en algunas ocasiones. Son empresas donde es muy difícil controlar el trabajo. Socios comanditarios no tienen poder de decisión y tendrán responsabilidad limitada.

SOCIEDAD COOPERATIVA

Pertenece a los beneficios de la actividad, se asocian para realizar una actividad beneficiosa para todos. Tambien hay cooperativas de venta y consumo.

CARACTERISTICAS:

- Se rige por un principio de puerta abierta (hay libertad de acceso y abandono sin poner en peligro la sociedad)
- No hay libertad de vender o transmitir.
- Se rigen por un principio democrático (1 socio=1 voto)
- Retribución limitada del capital (regulada de antemano) Los excedentes se reparten según la actividad desempeñada.
- Se fomenta la colaboración entre cooperativa y el apoyo mutuo.

DESVENTAJAS:

- El horizonte temporal de las inversiones suele ser por el tiempo de permanencia en la E.
- Alta concentración de riesgos, porque de la cooperativa depende su retribución (tanto de trabajo como de capital)
- Problema de motivación, de los directivos, de gestión. No hay incentivo a maximizar la productividad, porque todos cobran por lo estipulado y no por lo trabajado.

EMPRESAS PÚBLICAS

REGULACION

MECANISMOS INTERVENCION FINANCIACION

PRODUCCION

El estado interviene en la economía y hay 2 decisiones:

Monopolios

1- NEOCLASICAS: Bienes públicos

Externalidades

2- KEYNESIANOS

1- NEOCLASICAS:

- Bienes públicos: Se consume la cantidad que se quiera. El coste es 0. No hay competencia entre los consumidores.
- Externalidades: Efectos positivos o negativos sobre terceras personas. Por ejemplo la contaminación, cuando hay esos efectos tiene que haber alguien que lo lleve, que se responsabilice en éste caso el Estado.
- Monopolios Naturales: Cuando hay sólo un foco de producción de un bien.

2- KEYNESIANOS:

- El Estado tiene que intervenir activamente en la economía para mantener el empleo, por ejemplo HUNOSA.
- Mantener sectores que se consideran estratégicos como la defensa o la seguridad.
- Aprovechar recursos autóctonos: energía, agua,... El Keynesianismo se extendió mucho después de la 2ª Guerra Mundial.

ONL (Organización no Lucrativa): Son organizaciones privadas sin ánimo de lucro. Las ONG forman parte de éstas. Todo aquello que no son organizaciones publicas in lucrativas (capitalistas), son ONL. Tambien se llama Economía Social o tercer sector. La parte formada por estas es muy grande. Los gastos que suponen son el 4% del PIB español.

JUSTIFICACION DESDE EL PUNTO DE VISTA DE...

Tª de bienes y costes de transacción: se dice que determinadas organizaciones donde existe separación entre el que paga y el beneficiario existen una serie problemas de informacion. Se crean las ONL para garantizar que el dinero que se entrega va a tener un fin en forma de servicios para los que más lo van a necesitar.

Tª de la agencia: el que paga realmente no sabe si llega al beneficiario (informacion asimétrica) Se busca que no haya ánimo de lucro, el agente no puede reclamar la Renta Residual, y el donante tampoco, para que todos los excedentes se aplica para la realización de servicios para los beneficiarios.

TEMA 2. OBJETIVOS DE LA EMPRESA

CONCEPCION CLASICA (MAXIMA DEL BENEFICIO): El primer problema es como definir y cualificar el beneficio. Otro problema es cuando hablamos de Bº no estamos teniendo en cuenta el riesgo asociado. Por

ultimo también aparece la ambigüedad del término maximización.

SEPARACION: Las directivas pueden querer aumentar el tamaño de la empresa incluso sacrificando el B°. Esto da lugar a problemas entre los directivos y los propietarios.

Tambien quieren altos sueldos, buscan incrementar gastos con cargo a la empresa. Tambien aparecen conductas interesadas (informacion privilegiada a su favor)

Los propietarios para evitar esto tienen varios derechos:

- Pueden nombrar y cesar a los directivos.
- Pueden exigir informacion (cuentas anuales, ...)
- Pueden comprobar esa informacion contratando una Auditoria para controlarlo.

Pero a pesar de estos derechos los directivos no tienen el poder porque:

- Muchas veces el accionista no puede verificar los datos.
- La propiedad suele ser muy dispersa (atomizada) y por ello al ser propietarios pequeños estos derechos quedan a un lado.

Para disciplinar la conducta de los directivos:

- Podemos utilizar incentivos.
- A través del mercado de capitales o de bolsa.
- El mercado de control cooperativo o mercado de empresa.
- A través de mercado de trabajo de directivos (mediante la reputación)
- Mercado de bienes y servicios (sí es competitivo se notara la mala gestión)

Los directivos tienen mecanismos de protección (blindajes):

- Los paracaídas obrados (se marchan con mucho dinero) indemnizaciones millonarias en caso de despido.
- Reglas de mayoría cualificada (se necesita un % muy alto de los votos para cambiar el equipo directivo)
- Rescates (un inversor externo compra un paquete importante de acciones y se lo dice a los directivos para que compren esas acciones con la promesa de no volver a hacerlo)
- Pactos entre caballeros blancos (los directivos pactan con un inversor para que éstos compren un paquete de acciones sin intervenir en el control de la empresa)
- Píldoras venenosas (cuando los directivos ven que su empresa va a ser comprada intenta hacer la empresa lo menos atractiva posible)

Desde el punto de vista de la teoría de la agencia son individuos los que tienen objetivos, no la organización. El objetivo final de la organización es el resultado del regateo.

GRUPOS OBJETIVOS MECANISMOS DEFENSA DE OBJETIVOS	
INTERNOS	Propietarios Máx. Beneficio Derechos, incentivos, mdos q controla
	Directivos sueldo,tamaños Blindajes (existen varios)
	Trabajadores Buenos salarios, Sindicatos
EXTERNOS	Estado Impuestos Inspección fiscal, sanciones

Proveedores precios, exigencia
Poder de negociación
Cientes precios, exigencia
Sociedad Responsabilidad social y medioambiental Asociacionismos

TEMA 3: LA FUNCION DIRECTIVA

FAYOL: Ingeniero francés que se dedicaba a la gestión. Se dedicaba a buscar cuales son las partes que necesitaban una función. Las funciones siguen siendo las mismas que dicto Farol.

- Planificación 3. Gestión de los RRHH
- Organización 4. Control
- PLANIFICACION: Consiste en decidir por anticipado que se quiere hacer en el futuro y cuales son los medios que se van a utilizar para alcanzar el objetivo.
- ORGANIZACIÓN: Diseñar la estructura organizativa.
- GESTION DE RRHH: Integrar a los trabajadores dentro de la estructura organizativa y les orientamos para que se cumplan los objetivos.
- CONTROL: Verificar que el funcionamiento de la empresa es conforme a los objetivos establecidos. Medir los resultados esperados y obtenidos para comprobarlos.

PLANIFICACION Y CONTROL

Los objetivos de la planificación se pueden clasificar en:

- Misión: Recoge la visión global de la empresa. Es el papel general que tiene la empresa. Explica porque existe la empresa.
- Objetivos: Expresión concreta y operativa de la misión.
- Metas: Objetivos a corto plazo.

Los medios (planes) podemos clasificarlos en función de:

- La temporalidad: Largo plazo (L/P= +3años), corto plazo (C/P= -1año), medio plazo (M/P)
- El nivel:
 - Corporativos o estratégicos: son los que están más generales, se derivan de la misión.
 - Tácticos: a nivel de unidad de negocio.
 - Operativos: a nivel de un departamento.
- La frecuencia:
 - Permanentes o duraderos: políticas, procedimientos, normas y reglas.
 - Utilización única: programas y presupuestos.
 - ◆ Las áreas funcionales

Podemos decir que mediante el control, los directivos miden y rectifican las actuaciones de la empresa para asegurar que se cumplen los objetivos fijados y se desarrollan correctamente los planes establecidos para la conservación de esos objetivos.

¿Cómo podemos clasificar el control?

En función del ámbito:

- operacional: actividad concreta.
- Integral: controla toda la actividad de la empresa.

Destinatario dependiendo de a qué o quién:

- Personas.
- Medios.
- Calidad.

Periodicidad:

- Continuas
- Periódicas

Nivel:

- Corporativo.
- De unidad de negocio.
- Departamentos.

Hay cada vez una mayor intención de juntar la planificación y control, y el método por excelencia son los presupuestos.

ORGANIZACIÓN

Hay que distinguir dos conceptos básicos:

Organización formal: surge de la jerarquía. Son relaciones establecidas por la propia dirección de la empresa.

Organización informal: Surge de la comunicación, de las relaciones espontáneas entre empleados.

Para un buen funcionamiento de la empresa lo ideal es que haya las dos organizaciones.

PARTES DE LA ORGANIZACIÓN

- Núcleo de operaciones: formado por las personas que desarrollan las actividades básicas de la empresa (aprovisionamiento de inputs, transformación y distribución del output)
- Ápice estratégico: Directivas que tienen una responsabilidad global o general de la empresa.
- Línea media: Grupo muy amplio. Desde los que están supervisando el núcleo hasta los que están justo debajo del ápice.
- Tecnoestructura: Formado por técnicas que influyen en las actividades de la empresa sin participar en ellas (ingenieros, analistas, técnicos,)
- Staff de apoyo: Apoya a las actividades de la empresa pero no realizan el trabajo.

MECANISMOS DE COORDINACION

- ADAPTACION MUTUA: El mecanismo básico es la comunicación informal (de igual a igual)
- SUPERVISION DIRECTA: Una persona se encarga de supervisar a los demás.
- NORMALIZACION: Se establecen normas:

- Procesos: establecer normas y procedimientos de trabajo. Estandarizar el trabajo.
- Habilidad: Se establecen los conocimientos y habilidades que tiene que tener el trabajador.
- Resultados: Establecer y controlar los resultados.

PRINCIPALES ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS/ MODELOS ESTRUCTURALES BASICOS

- ◆ Estructura Simple: Se caracteriza por una falta de componente administrativo o muy poco elaborado. Desaparece la línea media y la Tecnoestructura. Está formada por el empresario y el núcleo de operaciones. La parte más importante es el ápice estratégico.

El trabajo se coordina mediante la supervisión directa. Organización altamente centralizada y hay escasa especialización; no son burocráticas, es decir, es una organización orgánica, muy flexible, que se adapte fácilmente a los cambios. Suelen ser organizaciones jóvenes y pequeñas. El sistema técnico es poco tecnificado y además no es regulador, no se basa ni en normas ni en reglas.

- ◆ Burocracia Marginal: Típica empresa manufacturadora (de producción en grandes cantidades) Estructura organizativa muy elaborada con lo que tiene ese componente administrativo, con una clara separación de la línea jerárquica entre el staff y la Tecnoestructura. Las tareas del núcleo son muy especializadas, pero muy rutinarias, es posible normalizar los procesos de trabajo y por lo tanto, la Tecnoestructura es la parte más importante, que se encarga de la normalización de los procesos. El poder de la organización esta muy centrado en el ápice, hay una cierta descentralización horizontal hacia la Tecnoestructura. Suelen ser organizaciones grandes y maduras. El sistema técnico es fundamentalmente regulado y suele ser organizaciones que funcionan bien en entornos sencillos y estables.
- ◆ Burocracia Profesional: Basan su coordinación en la descentralización de habilidades, siendo la parte principal el núcleo de operaciones, configurado por profesionales y especialistas preparados. El staff de apoyo suele ser bastante importante, ya que se dedica a servir el núcleo de operaciones. Hay una fuerte descentralización vertical, porque las decisiones recaen en el núcleo de operaciones, tiene mucha autonomía. Hay una especialización importante horizontal, se especializan en temas muy concretos, pero son los mismos profesionales los que toman las decisiones.

Pueden ser más grandes o más pequeños y la edad tampoco tiene nada que ver. El sistema técnico es muy sofisticado, pero no puede ser regulado, tiene que ser muy flexible. No se pueden estandarizar porque es complejo, aunque no estable. Un ejemplo son los hospitales o los centros educativos

- Estructura divisional: Son empresas muy grandes y maduras. Divisiones distintas que van a funcionar como empresas independientes. La línea importante es la línea media. Más que una estructura compleja es más bien una estructura superpuesta, cada organización va a tener su propia estructura. El control suele ser bastante importante en el ápice, pero es una estructura bastante especializada. Hay bastante especialización, por un lado entre la sede central y las divisiones, pero también hay especialización horizontal entre unas divisiones y otras.
- Adhocracia/ estructura adhocrática: No van a tener siempre la misma estructura, ya que cambia con cada proyecto, son muy flexibles. El staff esta integrado y prácticamente difuminado por la línea media con el ápice y el núcleo. No tienen una estructura fija, sino que contratan un staff especializado para cada proyecto y se une a la organización. La parte más importante es el staff de apoyo. Estructura orgánica totalmente descentralizada. Muy especializada horizontalmente. Organizaciones jóvenes porque si tienen tiempo acaban burocratizándose. Sistema técnico sofisticado.

DIRECCION DE LOS RRHH

Políticas de RRHH

1. Planificación: Consiste en fijar los objetivos en términos de RRHH, establecer cuales son las necesidades de RRHH. Dentro de la planificación hay 2 apartados muy importantes:

- El análisis de puestos: es determinar una descripción general del puesto de trabajo, las tareas, condiciones, etc.
- Especificación de puestos: características que tiene que tener la persona que va a desarrollar el puesto (técnicas)

2. Reclutamiento: Consiste en obtener un nº de candidatos cualificados suficiente que permita seleccionar a la organización a las personas más adecuadas para cada puesto, vamos a ver distintas fuentes de reclutamiento:

- Fuentes Internas: aquí incluiríamos a gente de dentro de la organización, como promociones de puesto, rotaciones, etc.
- Fuentes Externas: sugerencias de empleados actuales (enchufes), solicitantes espontáneos, centros de enseñanza, bolsas de trabajo, etc.

VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO

- INTERNOS: Aumenta la moral, la motivación y reduce los costes de reclutamiento. Por otro lado reduce la moral de los no promocionados.
- EXTERNAS: Gente nueva, también se eliminan las peleas entre los grupos existentes, permite comprar a competidores. En cambio reduce la motivación de los empleados y requiere periodos de adaptación al puesto.

3. Selección: Lo primero que se va a hacer es obtener información de los candidatos (CV), entrevistas, pruebas, referencias, exámenes físicos, después de todo esto tomamos la decisión de aceptarlo o no.

- CURRICULUM VITAE: Tiene q ser conciso y no más largo de 3 páginas. No se escribe en 1ª persona, cuanto más sencillo sea mejor. Si se pide que se escriba a mano, lo mejor es que se escriba en negro. El orden cronológico se pone del más al menos nuevo.
- ENTREVISTAS: Informarse sobre la empresa, muy importante, la puntualidad. Dependiendo del trabajo se ira de una forma u otra vestido, no estar nervioso.

- Con 1 o varios entrevistadores.
- Varios entrevistadores a la vez, cuando ocurre esto lo q se busca es alguien que crea opinión, buscar a un líder. Se debe de intentar destacar entre los demás, pero sin avasallar. No estar a la defensiva.
- Estrés interviú, consiste en ponerte en un aprieto para ver como reaccionas.

- PRUEBAS Y MUESTRAS DE TRABAJO: Son pruebas o exámenes q se hacen habitualmente como los psicotécnicos. Pruebas en las q te dan mensajes contradictorios, etc. Hay exámenes en general sobre la materia que van a tratar en el puesto de trabajo. Espejos opacos, candidatos infiltrados, pruebas de grafología, etc.

- REFERENCIAS
- EXAMENES FISICOS

POLITICA DE INCORPORACION: Formalizar la incorporación laboral, hay empresas que hacen planes de acogida para adaptar a los nuevos trabajadores.

POLITICA DE REMUNERACION: En cuanto a la retribución hay que tener en cuenta 2 cosas:

Retribución en metálico, que es el salario.

Retribución en especies, cualquier pago que te dan que no sea dinero.

Dentro del salario solemos distinguir entre:

Salario fijo

Salario variable, se cobra en función de ciertos valores.

La retribución es una variable estratégica muy importante, ya que sirve:

Para incentivar, instrumento de motivación muy importante.

Para atraer y retener a la gente.

Para redistribuir riesgos.

POLITICA DE FORMACION: Es el esfuerzo que realiza la empresa para mejorar el rendimiento de los trabajadores actuales mediante el aprendizaje de técnicas y conocimientos.

Hay 3 etapas en el proceso de formación:

- Necesidades de formación: el rendimiento que deseamos menos el rendimiento esperado.
- Plan de formación: establecer el programa de formación, saber quién va a participar, quién va impartir el plan, con qué medios, etc.
- Evaluación.

POLITICA DE PROMOCION/ CARRERA PROFESIONAL: Hay que valorar la carrera profesional, es un gran incentivo para los trabajadores. Hay que tener en cuenta que todas las empresas no son iguales, como por ejemplo hay algunas empresas que solo se promociona con la antigüedad. Hay empresas más planas, menos jerarquizadas que es más fácil promocionar. Hay muchas formas de incentivar dentro de la empresa a los trabajadores.

TEMA 4: PRODUCCION

INTRODUCCION

Durante muchos años la producción fue una actividad básica. Durante mucho tiempo estuvo en manos de técnicos, por lo que la gestión perdió interés. La producción es una variable estratégica muy importante en las empresas, ya que la función de producción es la que crea valor.

PROCESO DE TRANSFORMACION

Van a tener 3 tipos de componentes:

- **TAREAS:** Cualquier acción realizada por trabajadores o maquinas sobre los inputs. Progresivamente se van automatizando y mecanizando.
- **FLUJOS:** Hay flujos de bienes o de información. Hay flujos cuando estos bienes o información se mueven de unas tareas a otras o entre tareas y el almacén.
- **ALMACENAMIENTO:** Tiene lugar cuando no hay tareas ni flujos.

INPUTS

Los inputs se clasifican en tres grupos:

- **INPUTS CREATIVOS!** aquí se incluye todo lo que es ingeniería del diseño y, en general, todos los factores que buscan una máxima eficiencia y calidad del proceso de producción.
- **INPUTS ELEMENTOS!** trabajo, mano de obra, capital, materias primas, energía, tecnología, información, etc. Aquí se incluye lo que necesita para que el proceso realmente funcione.
- **INPUTS DIRECTIVOS!** los encargados de llevar a cabo la dirección del proceso productivo para garantizar su buen funcionamiento y que se alcancen los objetivos de dicho proceso.

OUTPUTS

Son los productos que pueden ser bienes o servicios. Aunque también pueden ser subproductos, como la contaminación, los residuos y todo tipo de influencias socioculturales que la empresa va a ejercer sobre sus trabajadores y clientes. Siempre que la empresa crea un producto, crea también subproductos como consecuencia inevitable.

ENTORNO

El entorno incide mucho sobre los inputs, sobre el proceso de transformación y sobre el producto final.

RETROALIMENTACION

Para conocer si hemos cumplido los objetivos hay que valorar la calidad y el producto final. De este proceso de retroalimentación se sacan conclusiones para obtener mejoras.

TIPOS DE SISTEMAS PRODUCTIVOS

Hay tres tipos de sistemas productivos:

- **RIGIDOS!** Cuando se habla de producción rígida hay que pensar en la producción EN MASA. Los productos son muy estandarizados o indiferenciados. Se produce en grandes cantidades (grandes volúmenes de producción). Son sistemas intensivos en capital (maquinaria y trabajo) y la mano de obra es poca cualificada pero muy especializada en tareas sencillas y rutinarias. Las grandes inversiones en maquinaria de este tipo de producción hace que los costes fijos sean muy altos, lo que provoca que produzcan en grandes cantidades para reducir los costes unitarios. El objeto de estos procesos productivos es la EFICIENCIA.

Esta productividad eficiencia se incrementa con la división del trabajo, lo que implica especialización. Esto se debe a la reducción de tiempo de aprendizaje y de trabajo que se produce cuando 1 trabajador se especializa en una sola tarea.

Este tipo de sistema productivo sólo puede sobrevivir en un entorno con una demanda relativamente estable.

Podemos clasificarlos en 2:

- ◆ **En masa!** cadenas de montaje. Están colocadas en líneas, siguiendo el orden lógico del producto.
- ◆ **Continua!** se diferencia de la anterior en que el volumen de producción es todavía mayor. Los productos son todavía más estandarizados, hasta el punto de producir un solo producto.
 - ◇ **FLEXIBLES!** Se producen productos variados y en pequeños volúmenes, con trabajadores cualificados y polivalentes. Predominan las actividades manuales y además son actividades que no pueden ser ni estandarizadas ni rutinarias. Se potencia

el trabajo en grupo, ya que los trabajadores interactúan. Son procesos intensivos en mano de obra. Los que destacan aquí son los costes variables, ya que no hacen grandes inversiones en maquinaria pero tienen muchos trabajadores. El objetivo es la flexibilidad.

Se pueden clasificar en:

- **PRODUCCION ARTESANAL:** por artesanos. Cada producto es distinto.
- **PRODUCCION EN LOTES:** es intermitente y discontinua. Esta a medias entre la producción en masa y la artesanal.
- **PRODUCCION POR PROYECTOS:** trabajan por obras (túneles, carreteras, etc)

COMPARACION RIGIDOS / FLEXIBLES

COMPARACION DE COSTES

- **PRODUCCION AJUSTADA (JUST IN TIME) !** Intentaba cubrir las necesidades de una gran masa de mercado pero con una gran variedad de productos. Sus objetivos son aunar los sistemas rígidos y flexibles y, por tanto, combinan eficiencia y flexibilidad. Para ello, el JIT consiste en producir en todas las fases del proceso de fabricación lo que se necesita en el momento adecuado y en la cantidad requerida en cada caso. Tiene que afrontar la diversidad de productos y también una serie de ventajas competitivas: cierta calidad del producto, acortar los tiempos de fabricaciones, etc.

Es un sistema basado en la **DEMANDA**, ya que tiene que producir solo lo que se demanda.

Sus rasgos más concretos son:

- No hay existencias, no se apoya en el almacenamiento.
- Se apoyan en acuerdos con los proveedores.
- Fabrican en pequeños lotes, no es necesario fabricar grandes volúmenes de un producto.
- Pueden introducir gran variedad de productos.
- Se esfuerzan mucho en la diversidad de tareas, esforzándose para acortar tiempos.
- Trabajan en equipo, células de trabajo, que se responsabiliza del trabajo conjunto, no cada uno de su tarea.

Este rasgo tiene la ventaja de que, si alguien falta, el grupo se encarga del trabajo.

Sobre estos grupos también recae el control de calidad. Van a seguir un sistema de calidad total o **ERROR CERO**. Para mejorar la calidad utilizan varios apoyos:

- **JIDOKA:** Es un trabajo apoyado por ordenadores, un sistema donde las maquinas detectan fallos.
- **POPA YOKE:** Es un sistema que, en lugar de solucionar fallos, evita que se produzcan.
- **CONTROL VISUAL:** Tienen tableros o paneles de control donde están reflejados todos los procesos con las fases. En cada fase hay una luz y, cuando ésta se enciende, se sabe que hay un error.
- **TARJETAS RAN BAN:** Tarjetas que acompañan al producto donde se reflejan los datos de las fases del proceso, quién lo hizo, etc.

DISEÑO DEL SISTEMA PRODUCTIVO

Hay que tomar 3 tipos de decisiones sobre el sistema productivo:

- **CAPACIDAD:** Por capacidad entendemos el OUTPUT por periodo que puede obtenerse con los recursos actuales en condiciones de funcionamiento normales. En el hay varios errores, a veces no medimos el tiempo, confundimos la capacidad con la capacidad PICO (la que se puede conseguir en un periodo muy corto) y también confundimos la capacidad con el volumen de producción, capacidad con economías de escala (tienen una tecnología que le permite generar rendimientos crecientes a escala) y con la capacidad se reducen también costes unitarios al aumentar el volumen pero sin importar la tecnología (siempre que la capacidad no esté al 100%)
- **LOCALIZACION:** Hay veces que hay que tomar esta decisión, bien por 1ª implantación o bien por traslado (ej: necesidades de ampliar la empresa, cambios en los IMPUTS, una fusión de empresas) Existen varias estrategias de localización:
 - ◆ **Fabrica de producto:** son plantas que fabrican un producto o un nº limitado de ellos en todo el mercado de la empresa.
 - ◆ **Fabrica de mercado:** nos referimos a plantas multiproducto, que fabrican todos los productos de la empresa para una zona geográfica.
 - ◆ **Fabrica de producto–mercado:** es una combinación de las dos. Cuando las zonas geográficas son muy grandes y hay fabricas de producto para cada área geográfica.
 - ◆ **Fabricas de proceso:** determinados procesos productivos que pueden ser complejos necesiten de plantas para los distintos productos del proceso productivo.
 - ◆ **Fábricas de aplicación generalizadas:** empresas que tienen una única fábrica que lo produce todo para todo el mercado.
- **DISTRIBUCION EN PLANTA:** En el marco general que se desarrollan las empresas. Su objetivo es optimizar la ordenación y organización de las maquinas, trabajadores y servicios auxiliares en la producción para que su valor sea máximo. Objetivos: Tenemos que intentar minimizar el manejo de materiales. También va a buscar equilibrar el proceso productivo, evitar los cuellos de botella. Tiene que intentar utilizar el espacio de la mejor manera posible. Tiene que atender a las necesidades de seguridad de los trabajadores (características físicas y psicológicas del trabajador)

Tiene que intentar alcanzar la flexibilidad del proceso productivo. Se persigue: Un uso eficiente de los productos, una prestación de productos más fácil y rápido y una mayor motivación de los trabajadores.

Existen cuatro tipos de distribución en planta:

- **DISTRIBUCION FUNCIONAL:** se ocupan los factores de producción de acuerdo con el tipo de función a desempeñar. Es lo típico de los sistemas productivos flexibles, como la artesanal o producción por lotes. Las ventajas son que hay mejor utilización de las maquinas, por lo que es mas fácil sustituir las maquinas si se averían, también se trata de una distribución donde la formación es mas fácil al estar dividido por funcional; también da flexibilidad al proceso productivo. Su principal desventaja es que se requiere mucho transporte porque hay muchos traslados de productos, de maquinaria, de materias primas, etc. Esto hace que haya más costes y más riesgos de perdidas. Otra desventaja es que los trabajadores suelen especificarse en una única función, otro problema es que es muy difícil estandarizar el flujo de material y trabajo.
- **DISTRIBUCION POR PRODUCTO:** se hace en función de las etapas del proceso productivo. Es típico de un sistema productivo rígido, continuo o en masa. Las ventajas son que hay un menor movimiento de materiales, porque van por orden. Normalmente ocupan menor espacio, ya que hay menos transporte y almacenamiento; se simplifica la planificación y el control del proceso productivo, debido a la continuidad del flujo de trabajo; las necesidades de aprendizaje son menores, debido a que los trabajadores se especializan en tareas. Desventajas: la rigidez del proceso productivo, que limita la variedad de productos a producir; el tiempo de producción viene determinado por las maquinas o actividades mas lentas; en caso de avería en una actividad se puede llegar a parar todo el proceso; hay que hacer una inversión muy grande, ya que hay que distribuir las maquinas y trabajadores por todos

los procesos.

- **DISTRIBUCION DE POSICION FIJA:** es la típica de los sistemas de producción flexible por proyectos, que inmovilizan el producto en un lugar y se desplazan maquinas, materiales y trabajadores del lugar. Cada proyecto tiene su ubicación.
- **DISTRIBUCION EN FORMA DE U:** se utiliza mucho y es como una mezcla de la distribución funcional y la de productos. Es la que se utiliza en el Just In Time. La producción tiene forma de U, pero los trabajos de los trabajadores no son secuencias, puede haber un trabajador que hace mas de una tarea. Tiene las ventajas de la de producto y de la funcional. Su maquinaria es mucho más flexible.

TEMA 5: MARKETING

INTRODUCCION

Podríamos definir el marketing como el nexo de unión entre la organización y su entorno. Su función básica es mantener el contacto entre la organización con sus consumidores, averiguar sus necesidades, diseñar productos que se adapten, diseñar formas de distribuirlos, elegir el precio mas adecuado y elaborar un programa de comunicación para que la empresa exprese sus propósitos.

Hay 4 políticas de marketing (marketing mix):

- **POLITICA DE PRODUCTO!** Producto es algo que puede ser ofrecido a un mercado con el objeto de satisfacer una necesidad o un deseo. A parte de las características del producto hay que destacar lo que el consumidor percibe del producto. Todo producto tiene dos partes:
 - ◆ **PRODUCTO BASICO!** es el producto en si.
 - ◆ **PRODUCTO AMPLIADO!** conjunto de atributos o rasgos que el consumidor percibe (ej: diseño, calidad, garantía, marca, seguridad, etc) El precio no es un rasgo del producto, ya que es otra política de marketing distinta.

Los productos se pueden clasificar en:

◇ **BIENES!** es todo producto material. Los bienes se pueden clasificar también en:

- **BIENES DE CONSUMO!** son aquellos que son adquiridos por una persona o familia para su consumo. Los bienes de consumo se clasifican en:
 - ◆ **BIENES DE CONVENIENCIA!** son productos poco diferenciados, de escaso precio y de compra frecuente (ej: pan, leche, etc) No requieren mucho tiempo ni esfuerzo para comprarlos y están disponibles en muchos puntos de venta.
 - ◆ **BIENES DE COMPRA ESPORADICA!** estos implican comparar marcas, tiendas, precios, etc. Hay que dedicar tiempo y esfuerzo en elegir. (Ej: coche, PC, etc)
 - ◆ **BIENES DE ESPECIALIDAD!** no se busca la comparación, porque el comprador ya conoce los rasgos diferenciadores del producto. Suelen ser bienes caros que suelen ser ofrecidos por las tiendas o detallistas de forma exclusiva. Estos bienes tienen una imagen muy fuerte (ej: un Audi, un Rolex, etc)
- **BIENES INDISPENSABLES!** los compra un individuo u organización para usarlos en la producción o distribución de otros productos (bienes de equipo, materias primas, suministros, etc)
 - ◇ **SERVICIOS!** son intangibles, se producen y se consumen en el mismo tiempo, son perecederos no se pueden almacenar, son variables y flexibles (porque cana depender de quien los suministros, para quien, donde y cuando) Los productos tienen una serie de rasgos:

- ◇ CALIDAD: Hay que distinguir entre *calidad técnica y objetiva* y la *calidad subjetiva o comercial* (campanas de marketing para dar una imagen de calidad)
- ◇ DISEÑO Y FORMA: el diseño tiene mas que ver con la estética y la forma hace mas referencia a la utilidad, comodidad.
- ◇ PACKAGING: es todo lo referente a envases, embalajes, etiquetas, envoltorios, etc. Protege el producto, se ajusta a las normas, ofrece información complementaria y es también un vehiculo de comunicación y diferenciación, vendedor silencioso
- ◇ TAMAÑO Y CANTIDAD: se adaptan a las necesidades del consumidor.
- ◇ SERVICIOS COMPLEMENTARIOS: acompañan al producto (ej: servicio post-venta, servicio de atención al cliente, seguros gratuitos, etc)
- ◇ IMAGEN: se habla de la marca. Toda marca tiene un nombre y un logotipo.
 - POLITICA DE DISTRIBUCION! Busca poner el producto a disposición del consumidor final o comprador industrial en la cantidad demandada en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo. Dentro de la distribución separamos dos tipos:
 - Mayoristas: distribuidores de gran escala que no venden a los consumidores, si no a los minoristas.
 - Minoristas: también llamados detallistas, son los que venden a los consumidores.

Hay empresas integradas, es decir, llevan a cabo su propia distribución, pero la gran mayoría vende a un distribuidor.

Funciones de la distribución:

- ◇ Reduce el número de cantidades o transacciones que las empresas tienen que realizan con sus clientes.
- ◇ Reduce o agrupa la oferta de varios fabricantes, creando así surtido.
- ◇ Adecua la oferta a la demanda, tanto en términos de tamaño de pedido, como en cercanía como en tiempo.
- ◇ se encarga del movimiento físico de los productos.
- ◇ Complementa al resto de actividades de marketing.

Estrategias de distribución:

- INTENSIVAS! buscan una cobertura muy amplia del mercado, estar presente en el mayor nº posible de puntos de venta. Es típica en productos de gran consumo.
- SELECTIVAS! coloca el producto en un nº limitado de tiendas, pero no de forma exclusiva. Muchas veces esta distribución es un primer paso para una distribución intensiva. Ej: medicamentos en farmacias.
- EXCLUSIVA! selecciona un número muy limitado de tiendas a las que les concede la venta exclusiva en un territorio. Ej: franquicias.
- POLITICA DE PRECIO! Es muy importante y requiere tener mucho conocimiento de la situación competitiva de la empresa, de la demanda y de los costes. Hay que tener en cuenta que el precio es una variable estratégica, que influye en la percepción que los clientes tienen sobre el producto. Los precios influyen en el volumen de la demanda, alterando el volumen de actividad de la empresa. Los precios también alteran el margen de beneficio de las empresas, por lo que hay que tener en cuenta que debe ser compatible con los costes y con el resto de políticas de marketing.

Estrategias de precios:

- **PRODUCTOS NUEVOS!** cuando los productos son innovadores y sin sustitutivos es difícil que entren nuevas empresas con ese producto es normal que esos productos se lanzaría precios altos. Cuando aplicas esta estrategia los bienes
- **LINEAS DE PRODUCTOS!** cuando una empresa vende varios productos. Una política de precios aquí es la de **PRECIOS POR PRESTACIONES OPCIONALES**, ofreciendo muy barato el producto básico y muy caros sus complementos. Otra es la de **PRECIOS CAUTIVOS**, cuando los productos complementarios son absolutamente necesarios para poder usar el producto principal. Hay otra estrategia la de **PRECIOS EN DOS COMPONENTES**, muy típico en empresas públicas de servicios, en la que pagas una cuenta fija y otra por el consumo que realices. Otra estrategia es la de **PRECIO PAQUETE**, en la que se ofrece un conjunto de productos a un precio.
- **AJUSTE DE PRECIOS!** es recurso básico son **DESCUENTOS** en precios (por volumen, por liquidación o cierre, por temporada) Otra estrategia es la **DISCRIMINACION DE PRECIOS**, consiste en vender un mismo producto a diferentes precios. También están los **PRECIOS PSICOLOGICOS**, cuando bajan mucho los precios de un producto la gente que compro a precios altos se sienten engañadas. Otra estrategia es la de **PRODUCCIONES ESPORADICAS DE PRECIOS**, con en las rebajas.
- **POLITICA DE COMUNICACION!** lo que intenta es dar a conocer el producto. Para ello se combinan una serie de actividades:
 - **PUBLICIDAD:** es una comunicación no personal, es decir, de masas. Es pagada y concebida para apoyar directa o indirectamente las actividades de la empresa. Lo primero que hay que hacer en publicidad es definir el objetivo publicitario. Una vez definido hay que determinar el mensaje hay que hacer un plan de medios. Luego hay que hacer el presupuesto publicitario y, finalmente hay que controlar la eficacia de campaña de publicidad, comparando sus costes con sus resultados.
 - **PROMOCION:** conjunto de incentivos a corto plazo para fomentar la compra de un bien o servicio concreto. Hay promociones destinadas al cliente (promociones 2x1, sorteos, regalos, etc.) y promociones destinadas a los proveedores o distribuidores (regalos para que te promocionen mas)
 - **RELACIONES PUBLICAS:** consiste en establecer un clima de comprensión y confianza mutua entre la empresa y el público. Mas que de vender se trata de obtener apoyos, una imagen favorable. Las relaciones publicas pueden ser **INTERNAS** (con los trabajadores) o **EXTERNAS** (con los clientes, con los medios de comunicación,) Hay un tipo de relación publica externa que es la esponsorizacion.
 - **MARKETINGDIRECTO:** trata de aunar los esfuerzos de publicidad, promoción y venta personal utilizando uno o más medios de comunicación con objeto de conseguir una respuesta medible y/o una venta. (ej: cupones de solicitudes de catálogos en revistas)
 - **FUERZA DE VENTAS:** es la que ejercen los vendedores. Consiste en una comunicación verbal con un cliente potencial para que realice una compra. Es muy importante organizar la fuerza de ventas, contratando y preparando a la gente adecuada. Estos empleados suelen cobrar por volumen de ventas.

TEMA 6: FINANZAS

INTRODUCCION

El área financiera actúa como intermediario entre las operaciones de la empresa y los

mercados de capitales. Las decisiones financieras se encargan de la captación y administración de los fondos utilizados por la empresa y, por tanto, esa función financiera va a perseguir el equilibrio entre la captación de fondos (relación fondos ajenos y propios) y la inversión de esos fondos. Pero, además de ese equilibrio, tiene que maximizar el valor de la riqueza de la empresa. Esto lo va a conseguir tomando decisiones de financiación que reduzcan los costes y tomando decisiones de inversión que aumentan la rentabilidad.

DECISIONES DE INVERSION

El valor del dinero en el tiempo! tenemos un determinado tiempo N y una serie de capitales:

CAPITALIZAR= obtener el equivalente futuro de una cantidad disponible en el momento actual.

Criterios de selección de proyectos! vamos a utilizar dos tipos de criterios:

- VALOR ACTUAL NETO (VAN)! Es la suma de los valores descontados de todos los flujos de caja asociados a una inversión menos el desembolso inicial necesario para la realización de esa inversión.
- TASA INTERNA DE RETORNO O RENOVAMIENTO (TIR)! El tipo de descuento que hace el VAN sea cero.

El criterio TIR se utiliza para compara varios proyectos, mientras que el VAN se utiliza para elegir uno, para saber si lo considero.

El TIR es un criterio adicional al VAN, primero se calcula el VAN y luego si necesitamos, aplicamos el TIR.

DECISIONES DE FINANCIACION

La financiación puede ser interna o externa:

· Interna: se genera dentro de la empresa (AUTOFINANCIACION)
Autofinanciación de mantenimiento: serian las provisiones o amortizaciones.

Autofinanciación de enriquecimiento: son los beneficios retenidos, los que no se reporten.

· Externa: Propia: como acciones, aportaciones de socios
Ajena: bancos, etc.

Acciones: el capital de una empresa se divide en partes alícuotas que den unos derechos a los propietarios.

- Derechos económicos: que le dan derecho a recibir dividendos, repartir el beneficio.
- Derechos políticos: poder de voto y decisión.

Son títulos de renta variable, no hay rendimiento preestablecido.

Títulos: financiación ajena. Son títulos de renta fija. Pagaré , con los que consiguen un crédito de la sociedad.

- Obligaciones: abonos, pero las obligaciones son mas a largo plazo.
- Cédulas: son títulos de renta fija que tienen una garantía hipotecaria.

TEMA 7: ANALISIS ESTRATEGICO DE LA EMPRESA

ANALISIS DEL ENTORNO

Hay dos entornos de la empresa:

- ENTORNO GENERICO! Todos los factores que afectan a todas las empresas en un momento y lugar determinados. Son tres tipos de factores:
 - ECONOMICOS: todas las variables macroeconómicas de un país (inflación, tipo de interés, tasas de paro, etc) también se incluye la fase económica en la que se encuentre el país (expansiva o recesiva) y sus infraestructuras.
 - POLITICO- LEGALES: todas las políticas de gobierno (agrarias, hidrológicas, etc.), la legislación del país
 - SOCIOCULTURALES: composición demográfica, nivel de población, gustos de la gente, ideologías, modas, etc.
 - TECNOLOGIAS: desarrollo tecnológico del país.
- ENTORNO ESPECIFICO! Factores que afectan a un grupo de empresas con características comunes. Se dividen en grupos (los factores), llamados también fuerzas competitivas por PORTER:
 - RIVALIDAD: dentro del sector, entre empresas.
 - PODER NEGOCIADOR DE PROVEEDORES Y CLIENTES: las empresas trabajan con muchos proveedores que, al trabajar con productos muy diferenciados, tienen un gran poder negociador. Al igual que los clientes, que no es lo mismo un cliente que compra en grandes cantidades que otro que compra poco.
 - PRODUCTOS SUSTITUTIVOS
 - NUEVOS COMPETIDORES
 - ESTRATEGIAS GENERICAS! Tras analizar el entorno elegimos la estrategia genérica, que es la estrategia que va a generar una ventaja a la empresa.
 - ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTES: es ser más eficiente que el resto de empresas, teniendo costes menores que la competencia, dirigiéndose a todo el mercado y teniendo también menos costes que las otras empresas.
 - ESTRATEGICAS DE DIFERENCIACION: buscan que el producto sea diferente, que marque diferencia. Los precios son más altos pero no buscan liderazgo de costes.
 - ESTRATEGIA DE SEGMENTACION: se centraliza en un segmento muy concreto.

Estas estrategias persiguen crear una ventaja competitiva para la empresa, y también saber la forma de competir y en que ámbito

- FORMAS DE DESARROLLO DE LA EMPRESA! Son las vías de crecimiento de la empresa, que no tiene nada que ver con las estrategias para competir. Hay tres forma de crecer:
 - ◇ ESTRATEGIAS DE INTEGRACION VERTICAL: la empresa desarrolla varias fases de un mismo proceso productivo.
 - ◇ ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIDAD: las empresas pueden abrirse a otros mercados, a veces por una simple exportación, o implantándose con una nueva empresa en otros mercados.

◇ ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACION: cuando una empresa lanza productos diferentes.

Hay una cuarta vía posible:

◇ COOPERACION: firmar un acuerdo a largo plazo con otra empresa. Mediante la cooperación podemos integrarnos verticalmente o diversificamos (ej: Swatch fabrica coches cooperando con Mercedes)