

TEMA 1.

1. La empresa y el empresario.

1.1 La economía de la empresa como ciencia.

Existen distintas clasificaciones para agrupar al entramado científico de las ciencias.

1ª clasificación: atendería al objeto que se le quiere investigar.

- **Formales o ideales** (las que emplean métodos deductivos a partir de postulados o teoremas y que se validan por el análisis racional; Ej. Las matemáticas)
- **Empíricas o factuales** (las que estudian los hechos y sólo son válidas si son verificadas con la realidad).

– **Naturales** (física y biología)

– **Sociales** (c. Políticas, economía, empresariales, dipl. en turismo)

2ª clasificación: según la finalidad perseguida.

- **Puras o positivas** (explican el cómo es y su fin se encamina al conocimiento teórico de los hechos)
- **Normativas o aplicadas** (estudian el cómo debe ser, van encaminadas a fines prácticos)

Cualquier ciencia o disciplina científica se define por tres componentes:

- El objeto material (analiza la realidad investigada)
- El objeto forma (analiza el punto de vista desde el que se estudia dicha realidad)
- La finalidad (el objeto que se persigue con su estudio)

La economía de la empresa como una rama de la ciencia económica se caracteriza por ser una ciencia empírica, y dentro de la misma, por una ciencia social (teniendo una doble finalidad: la positiva de explicar y la normativa de prescribir).

Analizando como influyen los tres componentes de la ciencia en la economía de la empresa podemos decir que: el objeto material de la economía de la empresa es la empresa. Objeto que se comparte con otras disciplinas (sociología, psicología...) conformando una característica que es la multidisciplinariedad. El objeto formal analizaría las leyes de equilibrio, tanto internas como externas.

Las internas se refieren exclusivamente dentro de la empresa, y las externas analizan las relaciones de la empresa con el entorno.

La finalidad de la economía de la empresa es: estudiar y dar respuesta a la totalidad de los fenómenos empresariales.

1.2 La empresa como realidad económica y social.

1.2.1 El enfoque neoclásico: La Tª de la Firma

Procede de la Tª Microeconómica clásica, desarrollada desde mediados del s. XIX hasta las primeras décadas

del s. XX. También se denomina el análisis marginalista.

Definición: La empresa es una caja negra cuyo funcionamiento interno es irrelevante y lo que le interesa es su actuación en los mercados, maximizar sus beneficios.

Podemos decir que la Tª de la Firma no considera el análisis de los recursos humanos y , a su vez, tiene unas deficiencias que luego serán corregidas por otras teorías.

Según los autores *Hicks* y *Robinson* la empresa es un agente más, que participa en el mercado. Las características de sus teorías son:

- Los mercados son de información perfecta dado que todos conocen los precios y las demandas.
- Existe un comportamiento racional tanto de los consumidores que buscan maximizar su utilidad como de las empresas que intentan maximizar su beneficio.
- Los mercados son estáticos.
- Los mercados de futuro son ciertos y predecibles.
- Se produce siempre una adaptación instantánea de los agentes a los cambios en la oferta y la demanda.

Estas características, a su vez, tienen unas hipótesis asociadas que son:

- Existe un único agente decisor que es la empresa o empresario.
- Las alternativas que se pueden decidir se limitan a la cantidad de recursos a utilizar y a producir.
- La única elección de maximizar el beneficio se calcula como la diferencia entre ingresos y costes.
- **El enfoque contractual: Tª de la Agencia**

Tª de los Costes de Transacción

(*Jensen, Arrow*)

Estos autores adoptan un enfoque mercantilista a la hora de definir a la empresa. Algunas diferencias respecto a la Tª anterior son:

- Los mercados no son de información perfecta.
- Los agentes no se comportan racionalmente sino más bien según el estímulo que le reporta la situación en cada momento.
- La empresa no se identifica con el empresario. Debido a esto aparece la separación entre la propiedad y la dirección de la empresa, formándose nuevos agentes (accionistas, directivos y empleados).

Algunas características de la empresa en ésta Tª son:

- Existe una relación laboral entre empleador y empleado.
- Existe también relaciones de endeudamiento entre la empresa y sus acreedores y entre los clientes y la empresa.

Podemos decir que la Tª de la Agencia ayuda a explicar una serie de realidades. Ej. Las diversas formas de estructuras organizativas que luego se asociarán a las formas jurídicas. La pérdida de poder de los accionistas a favor de los directivos.

La Tª de la Agencia tiene dos limitaciones que son las que ayudan a aparecer a otra teoría con posterioridad. Estas limitaciones son:

- La irrelevancia de la propiedad de la empresa.
- La pérdida de la importancia de la relación de la empresa con el entorno. Esto hace que aflore la tercera teoría o enfoque, denominado el **Enfoque sistémico**: teoría de la empresa como sistema y en la que algunos autores también la han denominado **Tª de la Dirección Estratégica** (*Andrews, Ansoff, Porter...*)

El enfoque sistémico analiza a la empresa como un sistema abierto que es influido por los elementos del entorno.

Esta teoría comienza en los 60' y especialmente en los 70' debido a:

- la crisis del petróleo
- la competencia más intensa de los nuevos países industrializados (Japón...)
- la rápida evolución de las nuevas tecnologías

En esta teoría la empresa se concibe como un sistema socio-técnico abierto, en el que es necesario analizar y gestionar las relaciones con los distintos componentes del entorno, de tal manera que logren una actuación eficaz.

En esta teoría se distinguen tres tipos de decisiones:

- Las **decisiones estratégicas** (son las más importantes que alcanzan el largo plazo y que afectan a toda la organización, son decisiones que buscan la mejor adaptación al entorno, teniendo en cuenta los recursos con que cuenta la organización).
- Las **decisiones tácticas**. Su objetivo es movilizar los recursos y capacidades de la empresa para desarrollar decisiones estratégicas.
- Las **decisiones operativas**: son decisiones rutinarias que permiten con posterioridad alcanzar las decisiones tácticas y en consecuencia las estratégicas.

1.3 Concepto de empresario.

El concepto de empresario ha evolucionado con el tiempo y podemos decir que nació allá por el 1700 y pico con *Cantillón*. El concepto de empresario ha evolucionado desde una concepción clásica ha un punto de vista moderno.

Para *Cantillón* :

El empresario era un hombre de negocios que compraba los medios de producción y los combinaba a un precio incierto, con unos costes que para él eran dados.

Con posterioridad, hemos visto que este concepto clásico ha evolucionado en todos los aspectos, llegando a la existencia de los que podemos denominar las tres concepciones del empresario:

- El **empresario riesgos** (*Knight*) : aquel que adquiere los medios de producción a unos costes fijados en base a una estimación de un precio futuro al que venderá sus productos, soportando todo el riesgo de la actividad económica.
- El **empresario innovador** (*Chumpeter*). Su obra va de 1911 – 1942. Parte del análisis del cambio. El empresario es aquel sujeto innovador o agente principal del desarrollo económico capitalista, debido al auge de las tecnologías. Dice que hay tres etapas tecnológicas:
 - Invención (hace referencia a la creación de nuevos productos o tecnologías productivas)
 - Innovación (aplicación de la invención a usos comerciales o industriales)
 - Imitación (se produce cuando la innovación es explotada por un gran número de empresarios)

3. El **empresario tecnócrata** (*Galbraith*) década 60

Analiza al empresario distinguiéndolo como aquel directivo que está rodeado de un grupo de expertos que le ayudan en la toma de decisiones ! consecuencia de la separación de la propiedad y el control en la gran empresa. Este tipo de empresario es el que en la actualidad es el vigente (el que rige).

1.3 Clases de empresas

Las empresas se pueden dividir según distintos tipos de clasificaciones:

1º Según el criterio económico la empresa se puede clasificar atendiendo a su dimensión en pequeña, mediana y grande.

2º Atendiendo a su actividad en: empresa del sector primario (agricultura), empresa del sector secundario (industriales) y en empresas del sector terciario (servicios).

TEMA 3.

IMPORTANTE !!!

PYMES

Micro Pequeñas

Trabajadores < 10 < 50 < 250

Volumen de negocio anual < 2 < 10 < 50

Balance general (activos) < 2 < 10 < 43

(millones de €)

Criterio de independencia (que una empresa no esté participada en más del 25% del capital por otra gran empresa).

2. Atendiendo al criterio jurídico, las empresas pueden ser:

– Según la propiedad de capital:

- privadas (capital privado)
- públicas (capital del Estado)
- capital social (de los trabajadores, cooperativistas..)

– Atendiendo a la forma jurídica:

- individuales (1 persona) : artesanales

capitalistas

- societarias: civiles (sociedad civil)

mercantiles (S.A, S.L, sociedad colectiva)

2.1 La empresa como sistema.

Sistema ! conjunto de elementos interdependientes relacionados mediante una estructura organizativa para la consecución de un fin.

Existen 4 características que podemos generalizar a todo sistema:

- La finalidad: todo sistema está orientado a la consecución de un fin.
- La globalidad: dado que todos los elementos de un sistema están interrelacionados cualquier estímulo que influye en uno repercute en los demás.
- La homeostasis: los sistemas tienen un carácter adaptativo ante cualquier estímulo.
- El principio de la jerarquía: un sistema está compuesto por subsistemas de menor orden al mismo tiempo que conforman un sistema de mayor nivel.

Además de estas 4 características generales o relevantes a todos los sistemas, existen algunas que pueden no darse en algún sistema. Éstas son:

- Los subsistemas pueden ser descompuestos en otros subsistemas que lógicamente deben poseer las características del cual proceden.
- Isomorfismo: que tienen una estructura idéntica.
- La búsqueda de objetivos múltiples.
- Equifinalidad: ciertos resultados pueden ser alcanzados con diferentes condiciones iniciales y a través de distintos medios.
- Sinergia: el todo es distinto a la suma de las partes.

El funcionamiento interrelacionado de todos los elementos del sistema puede producir 2 tipos de situaciones:

- sinergia positiva (cuando produce mejores resultados, Ej. $2+2=5$)
- sinergia negativa (cuando produce peores resultados, Ej. $2+2=3$)

Clasificaciones de los distintos tipos de sistemas

- sistema cerrado (cuando se aísla de todo aquello que le rodea, no manteniendo ningún tipo de relación con el entorno).
- Sistema abierto (cuando se produce una interacción con el entorno, también llamado suprasistema ambiental).

- sistemas naturales (existen a base de un proceso natural, p.ej. la selva)
- sistemas artificiales (aquellos que han sido creados por el hombre, p.ej. la empresa).

- sistemas sociales (aquellos constituidos por personas)
- sistemas técnicos (aquellos constituidos por tecnología)

-
- sistema racional (cuando el colectivo que lo forma se orienta hacia el logro de unos objetivos específicos, poseyendo un alto grado de formalización de las relaciones).
 - Sistema natural (cuando los participantes se ven poco afectados por la estructura organizativa formal).

2.2 Los subsistemas funcionales

Existen diferentes clasificaciones de los subsistemas funcionales, aunque hay una clasificación general que los diferencia y los divide en cinco, que a su vez, están rodeados de uno de mayor importancia denominado el subsistema de dirección, organización y control o management.

Subsistema de producción: la función de producción está generalizada en las empresas industriales o de transformación, mientras que no se da en las empresas del sector de servicios. Aunque hay empresas que pertenecen al sector servicios de forma tradicional (ej. Restaurantes) y que realmente sí transforman los productos que compran para vender. El subsistema de producción desde una perspectiva técnica transforma la materia prima o inputs en productos finales o outputs. Por otro lado, desde una perspectiva económica el subsistema de producción consiste en el proceso orientado a la obtención de bienes y servicios aptos para satisfacer necesidades humanas. Algunas misiones del subsistema de producción serían las siguientes:

- Definición de las características técnicas del producto a fabricar en base a la demanda existente en el mercado.
- Diseño del sistema de producción.
- Determinación de la localización y el diseño de la planta.
- Organización del factor humano, asignando funciones y responsabilidades a los trabajadores.
- Mantenimiento y conservación de las instalaciones y de la capacidad productiva.

Subsistema comercial o de marketing

Hay algunos autores que creen que el subsistema de marketing es más amplio que el comercial. Estos autores son los que identifican el subsistema comercial como el de ventas.

Desde una posición generalista, el subsistema de marketing se descompone en 2:

- el marketing estratégico (el que analiza el mercado)
- el marketing operativo (el que conquistaría el mercado)

Una visión integral del subsistema comercial recogería en cuatro grupos el denominado marketing MIX o 4P's:

- producto
- precio
- canales de producción
- publicity [publicidad, RR.PP, merchandising]

Además habría otro elemento adicional que sería la investigación comercial o investigación de mercados, que facilita la información para la empresa derivada del acercamiento al consumidor.

Subsistema de financiación

Es la dificultad básica con la que se encuentran aquellos emprendedores a la hora de crear su empresa. Las responsabilidades básicas de éste subsistema son:

- La inversión de los recursos en activos.
- La obtención de fondos para completar el capital de la empresa.

Subsistema de recursos humanos

Tener contentos a la estructura organizativa o trabajadores que integran la empresa va a ser uno de los objetivos claros a desarrollar por cualquier directivo. Para lograr este objetivo la dirección de RR.HH debe desarrollar una serie de actividades que son:

- La adquisición de recursos humanos que se puede obtener de tres formas:
 - reclutamiento
 - selección
 - investigación del mercado existente de recursos humanos
- La aplicación de los recursos humanos que consiste en conseguir que las personas estén en sus puestos de trabajo y desempeñe eficientemente la tarea para la cual fueron contratadas y preparadas. Para esto, a su vez, se tiene que realizar un análisis y una descripción detallada del puesto de trabajo.
- Una planificación correcta de los recursos humanos.
- Una valoración adecuada del desempeño de la actividad del trabajador.

3. Mantenimiento de RR.HH

La empresa debe motivar siempre a todos los empleados, estableciendo un sistema correcto de remuneraciones y compensaciones y una mejora en las condiciones del trabajo.

4. El desarrollo de los RR.HH centrado en 2 grandes vías:

- la formación del personal
- la planificación de la carrera profesional

El subsistema de I+D (Investigación y desarrollo)

En la actualidad este subsistema está muy desarrollado en las empresas, pero aquellas que no tienen suficiente capacidad financiera lo suelen externalizar e incluso hay empresas que pueden compartir los gastos de I+D que desarrollan.

En los últimos tiempos se ha añadido una coletilla a la I+D denominada innovación (I+D+i). Finalmente el subsistema I+D puede adoptar 2 tipos de posiciones:

- defensiva (consiste en introducir modificaciones que pretenden alargar la vida de los productos)
- ofensiva (cuando intentan modificar sustancialmente o incorporar nuevos productos o procesos)

El subsistema de management

Lo estudiaremos en el tema 4.

TEMA 3.

Análisis DAFO: se puede utilizar tanto para empresas como para productos.

Debilidades o puntos débiles

Amenazas

Fortalezas o puntos fuertes

Oportunidades

+ -

Presente

Interno **F D**

Controlables

Futuros

Externos **O A**

Incontrolables

3.1 Concepto y tipología del entorno empresarial

Desde una perspectiva estaremos haciendo referencia desde un conjunto de elementos que ofrecen un punto de vista: si es positivo (+) lo denominaremos oportunidades y si en negativo (-) ! amenazas.

El interés por el entorno comienza durante el s. XX a partir de la década de los 70, porque empiezan a producirse una serie de movimientos y cambios importantes (el auge de la tecnología y las grandes fluctuaciones macroeconómicas).

Tipos de entorno

En función del ámbito de la organización podemos hablar de:

- Entorno general, también conocido como suprasistema ambiental, que es aquel que afecta a todas las organizaciones de una sociedad dada.
- El entorno específico, que es aquel que afecta directamente a todas las empresas consideradas individualmente.

Una segunda clasificación del entorno lo distingue entre:

- Entorno estable (si hay pocos)
- Entorno turbulento (si hay muchos)

Dependiendo del volumen y nº de cambios existentes.

Una segunda variable sería la diferencia de comportamiento entre los distintos elementos que lo constituyen. Distinguiendo entre:

- Simple (pocos elementos)

- Complejo (muchos elementos)

En base a este análisis un entorno será estable cuando reúna las características de estabilidad y simplicidad. Y entorno turbulento, será el que tenga las características de dinamicidad y complejidad.

Hay una serie de autores que además de estas 2 características de dinamicidad y complejidad dicen que los entornos turbulentos tienen una gran dosis de incertidumbre o impredecibilidad.

Evolución del entorno: *Igor Ansoff* ! identifica 3 periodos claros en la historia económica, ligados a la evolución del entorno.

La **1ª etapa** (1ª era) es la *producción en masa*. (En EEUU comprende las tres primeras décadas del s. XX; en el caso español llega incluso a los años 50–60). Esta etapa se caracteriza porque la mentalidad de las empresas era la de producir, analizando mucho el concepto de productividad y eficiencia y mirando poco a los problemas internos de la organización.

Esta etapa se caracteriza también por poseer un entorno estable (cambios lentos) y sencillo (pocos factores y controlables).

A nivel macroeconómico la situación económica es favorable y la incertidumbre de los mercados es muy pequeña.

Esta época en España es un época muy proteccionista porque es una época franquista.

La **2ª etapa** : etapa del *márketing en masa*. En EEUU comienzan a partir de los años 30 y llega hasta los años 50 (abarcando la 2ª G. Mundial). En España se extiende incluso hasta 30 años después. La problemática en la misma se centra en la mentalidad al mercado, surge debido a que la empresa debe colocar toda la producción que ha fabricado con anterioridad.

La **3ª etapa** : etapa **post industrial**. Que comienza en EEUU a partir de los años 50 y en nuestro país a finales de 70–80.

Una característica importante es la dinamicidad del entorno y la crisis del petróleo es uno de los factores más importantes que la condiciona.

En España esta etapa se caracteriza en, primer lugar, por un endurecimiento fuerte de las condiciones económicas. Una segunda característica, es el endurecimiento y auge de la competencia empresarial. Una tercera característica, es el incremento de las innovaciones tecnológicas, y la cuarta y última es la creación y el auge de los factores socio–políticos.

Hoy en día, los primeros años del s. XXI el entorno turbulento que nos caracteriza estará caracterizado por una gran complejidad, dinamismo e incertidumbre.

3.2 En entorno genérico

El entorno genérico está formado por cuatro tipos de factores:

- **Factores económicos generales** (evolución del PIB, inflación, la tasa de empleo, la balanza de pagos, tipos de interés, déficit público, tributos...)
- **Factores políticos y legales** (partido político en el gobierno actual, conjunto de partidos políticos existentes, sindicatos, legislación vigente...)
- **Factores sociológicos y culturales** (clima social, variables demográficas, variables educacionales..)

- **Factores tecnológicos.** Son los factores que en los últimos años han evolucionado de una manera más considerable y que no sólo afecta a la tecnología de los procesos productivos sino, también, afecta a los métodos de gestión, y cada día más a los sistemas de información.

3.3 El entorno específico o competitivo

Michael Porter (80')

El estudio del entorno ha preocupado notablemente, tanto a investigadores como a empresarios a lo largo de los tiempos.

A nivel español ha habido una corriente englobada dentro de la dirección estratégica que ha estado muy pendiente de este estudio, aunque otras disciplinas de la ciencia económica también se ha encargado de estudiar.

El entorno competitivo o ent. Específico, es el conjunto de actores y factores que ejercen una influencia directa sobre sus resultados empresariales y los de sus competidores. *Porter* agrupa lo que él denomina las 5 fuerzas competitivas básicas del entorno competitivo.

- competidores potenciales.

Son una barrera de entrada para la incorporación de nuevas empresas e industrias a un sector cualquiera. Son competencias potenciales aquellas empresas que pretenden entrar en el sector ñeque nos encontramos. Para ello, las empresas existentes con anterioridad se protegerán a través de barreras de entrada, que son el conjunto de factores que hacen que las empresas instaladas en un sector tengan ventajas sobre potenciales empresas entrantes. Barreras de entrada a las empresas pueden ser:

- Existencia de economías de escala (son una relación decreciente entre el coste medio de producción y la cantidad producida en un determinado periodo).

Existen 4 diferentes tipos de economías de escala:

- las economías de tamaño: son aquellas en las que la reducción del coste es debida a factores endógenos, es decir, internos a la empresa.
 - Las economías reales: son aquellas en las que la reducción del consumo de factores se produce de una manera efectiva para un producto determinado.
 - Las economías monetarias: son aquellas que se producen por reducción en los precios de los factores.
 - Las economías externas: son aquellas en las que la reducción de los costes son debidas a factores exógenos a la empresa.
- Diferenciación de los productos: analiza el punto hasta el cual los compradores muestran preferencia por alguno de los productos de las empresas del sector.
 - Ventajas en producción y distribución.
 - El efecto aprendizaje y experiencia. El primero de ellos (el efecto aprendizaje) surge debido a que el tiempo de realización de una actividad decrece con respecto al número de veces que dicha actividad es ejecutada, y esta reducción de tiempo se produce a una tasa constante. El segundo (el efecto experiencia) se produce cuando este fenómeno se extiende a otras actividades y factores, no exclusivamente que corresponden a la producción.

2. rivalidad entre competidores o intensidad de la competencia:

Elemento que determinará también el mayor o menor grado de atracción de un sector. La rivalidad entre competidores depende de muchos factores:

- el grado de concentración del sector, que viene dado por el número y distribución del tamaño de las empresas competidoras.
- Diferenciación de los productos; la diferenciación suele originar fidelidad del comprador o consumidor hacia productos específicos.
- Barreras de salida: son el conjunto de situaciones que hacen que una empresa no pueda abandonar el sector en que actúa sin incurrir en unos altos costes. Y estas situaciones pueden ser, por ejemplo, en primer lugar las barreras psicológicas o de actitud del empresario, en segundo lugar las posibles barreras legales, en tercer lugar la existencia de costes fijos especializados y de larga vida.

3. posibles productos sustitutivos.

Dado que la existencia de este tipo de productos supondría una intensidad de la competencia.

4. poder de negociación con los clientes.

El poder negociador con el cliente o su capacidad para influir en las decisiones de la empresa es muy importante cuando existe un único cliente (monoxodio) y el cliente tiene una gran importancia y poder.

El poder de negociación de los compradores, así pues, es una función directa sobre la importancia que éstos tengan para el vendedor. A su vez, el poder negociador del cliente es una función inversa del grado de diferenciación de los productos.

- poder negociador de los proveedores.

El poder negociador de los proveedores vendrá condicionado por situaciones parecidas al caso anterior, siendo función directa de la importancia que tenga el proveedor para su cliente, es decir, el grado de concentración (sería la situación opuesta al monopolio). También será una función directa de la diferenciación de productos. Finalmente, la existencia de productos sustitutivos provocará un mayor poder negociador para el que los ofrece.

3.4 El impacto de la empresa en el entorno: responsabilidad social.

El concepto de responsabilidad social nació en los años 70, ante las diferentes concepciones y cambios que se produjeron en el entorno. Labor muy importante en todo esto ha tenido el Comité para el Desarrollo Económico de las Naciones Unidas, que publicó en el año 71 un informe en el que se recogen en que los compromisos sociales de la empresa se pueden dividir en 3 niveles:

- Responsabilidades básicas (preocupación por el empleo, la producción y el crecimiento económico).
- La atención al cambio de valores y prioridades sociales (la conservación del medio ambiente, las relaciones laborales, la información al consumidor, la protección laboral).
- Las nuevas responsabilidades (el desarrollo económico, el desarrollo cultural y artístico, el urbanismo).

Este concepto de responsabilidad social, a partir de los años 80 ha cristalizado en una concepción distinta, denominada la *ética empresarial*, es decir, todas aquellas acciones y comportamientos que van más allá de lo que estrictamente obliga la ley (hacer correctamente lo correcto).

TEMA 4.

FUNCIÓN DE LA DIRECCIÓN

4.1 Concepto de subsistema de management.

Hay muchas definiciones de management, pero quizá lo que más se ajusta a una definición básica es la del profesor Renal, que dice que : el management o administración de la empresa consiste en todas las actividades necesarias que se llevan a cabo para que la organización fije y, posteriormente, consiga los objetivos que persiguen.

A nivel de decisiones ya comentábamos en el T.2 que existían 3 niveles:

- Las **decisiones estratégicas** (las asumidas por la gerencia, en consecuencia, eran las decisiones más importantes con un alto grado de irreversibilidad y compromiso para toda la organización. Este tipo de decisiones analiza las posibles relaciones de la empresa con su entorno).
- Las **decisiones tácticas** (es un nivel de decisiones menos importantes que la anterior, en el que se decide el reparto de recursos y los medios disponibles para conseguirlos. Este tipo de decisiones son más reversibles y menos comprometidas que las anteriores).
- Las **decisiones operativas** (hace referencia a acciones cotidianas de la actividad económica de la empresa. Son decisiones que se revisan continuamente, y sus efectos son rápidamente enmendables (que se pueden cambiar).

4.2 La administración de la empresa. El proceso clásico.

Las fases o funciones del proceso de la administración desde la perspectiva clásica son 3:

- La **planificación**: consiste en anticipar el sistema de decisiones tendentes a guiar a la empresa hacia un futuro deseado.
- La **organización**: cuyos objetivos son el establecimiento de una estructura que permite determinar y desarrollar las actividades necesarias para conseguir las metas que persiga la organización.
- **Control**: es la función que permite comprobar o comparar el comportamiento de la organización respecto a la situación ideal.

4.3 Evolución a la dirección estratégica.

El management podemos decir que nació a principios del s. XX. En la actualidad, se han definido 4 etapas en la historia del management:

- **Planificación a corto plazo** (abarca hasta los años 60): partía de la base de que el futuro para la organización iba a tener un comportamiento semejante a la situación reinante en ese momento.
- **Planificación a largo plazo** (+ o – abarca hasta los años 70, aunque algunos autores creen que la planificación a CP era más corta y esta planificación a LP, en consecuencia, se podía adelantar también uno años más): en esta planificación a LP se centra la importancia y el estudio en los aspectos internos de la empresa.
- **Planificación estratégica**: es una etapa muy marcada por la influencia de las principales escuelas de negocios de EE.UU. En esta planificación estratégica se analiza el entorno y se toman actitudes ante él, considerando que lo que importa a la empresa es lo que ocurra fuera de ella. En esta etapa es muy importante el análisis y el estudio que se concede a la estrategia de la empresa.
- **La dirección estratégica.**

4.4 La dirección estratégica.

Surge a partir de la década de los 80, tratando de paliar las deficiencias de la planificación estratégica, ante la elevada turbulencia del entorno. También, la importancia de las variables sociales, psicológicas y políticas es uno de los aspectos que se empiezan a tomar más en consideración. Y a partir de este momento, ya no

solamente importa la formulación de la estrategia sino también su implementación y su control.

· Definición concepto de estrategia:

El concepto de estrategia es originario del campo militar y, lo podemos definir como aquella explicitación de los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la misma. Tal que le permita conseguir una situación óptima en el entorno socio-económico que la rodea.

Existen 4 elementos o componentes de la estrategia:

1. **SCOPE** ! ámbito o campo de actividad.

Aquel lugar o situación en que se delimita el conjunto de actividades o negocios en los que funciona la empresa.

2. **Las capacidades distintas:**

El conjunto de recursos y las habilidades actuales y potenciales que posee y domina la empresa.

3. **Las ventajas competitivas:**

Son las características que la empresa puede y debe desarrollar para obtener y reforzar una posición ventajosa frente a sus competidores.

4. **La sinergia:** en temas anteriores.

· **Proceso de dirección estratégica:**

Tiene, según los autores 2 o 3 fases de ejecución interrelacionadas: la 1ª se llama la formulación de la estrategia (consiste en definir que hace y que puede hacer la empresa y que es lo que quiere hacer y debe hacer). En este momento es donde se realizará el análisis estratégico basado en el DAFO. La formulación de la estrategia tiene a su vez 3 distintas fases de ejecución:

- **Fase de inteligencia:** aquella donde se analiza el problema estratégico o la mejoría de la empresa. En esta etapa se articula el análisis DAFO y se trata de fijar también los objetivos generales de la empresa. Por último, se analiza la diferencia entre la situación ideal o mejor posible y la situación que realmente se ha producido. A esta diferencia se la denomina GAP estratégico.
- **Fase de concepción:** se trata de buscar cómo se pueden lograr los objetivos que la empresa se ha fijado para lo que se analizan las distintas alternativas o estrategias posibles.
- **Fase de elección:** una vez planteadas las distintas alternativas se ha de elegir aquella que mejor optimiza los recursos y capacidades de la empresa. Para ello se debe de proceder a evaluar cada alternativa, asignando distintos índices, y escogiendo aquel que maximiza la utilidad para la organización.

En un entorno turbulento como en el que la actualidad nos rodea se debe de prever diferentes situaciones o escenarios posibles, por lo que al hablar de elección de una estrategia tenemos que analizar toda la situación y lo que se asocia alrededor de la misma. Este proceso es interactivo en el sentido de que es necesaria la revisión continua de todo el proceso en cualquier momento de su ejecución.

La 2ª y la 3ª (Implementación y Control) no se da en esta asignatura.

TEMA 5.

5.1 El concepto de objetivo

Se ha escrito mucho sobre cuáles son las definiciones de objetivo empresarial. Algunas de ellas han sido la de ser el resultado que se desea alcanzar con la actividad; otras han sido los fines hacia los cuáles se dirige el comportamiento de la organización y; otras, han analizado las posiciones planificadas que se desean alcanzar con dichos objetivos. Lo común a todas estas definiciones es que los objetivos desarrollan una serie de funciones que son:

- Guiar y coordinar las decisiones y las acciones dentro de la organización.
- Proporcionar una base de evaluación y control de los resultados obtenidos.
- Motivar a los miembros de la empresa en busca de su implantación en la misma.
- Transmitir al entorno las intenciones de la empresa en busca de apoyos y de imagen.

Para cumplir con estas funciones, los objetivos deben tener tres cualidades:

- La claridad y especificidad
- Deben ser reales (pues la fijación de objetivos inalcanzables suponen el desánimo de los implicados)
- Deben ser medibles, ya que su cuantificación permitirá conocer el nivel de su realización.

Analizando el ámbito interno de la organización, existen tres niveles de objetivos:

- El objetivo supremo, también denominado misión o fin: analiza lo que quiere ser la empresa. En cuanto a sus aspiraciones y al papel de la misma en la sociedad. Una definición general de misión sería: resultado de la cultura de la organización, es decir, la filosofía, el sistema de valores y creencias de dicha organización.
- Los objetivos generales
- Los objetivos operativos

5.1 Objetivos generales y operativos.

Objetivos generales: el segundo nivel expresa las metas que se propone alcanzar la empresa a nivel global y a largo plazo. Sería aquí cuando la empresa debería analizar el análisis DAFO en cuanto a su posicionamiento. Existe una larga polémica en cuanto a cuáles son los objetivos que debe tener una empresa en la realización de su actividad. Frente a esto hay distintas teorías que los analiza desde un punto de vista de la organización de empresas:

1) Teorías que apoyan la existencia de un único objetivo.

Hasta los años 40 se consideraba que la maximización del beneficio era el único objetivo de la empresa. Esta idea era apoyada por la *Tª de la Firma*. Pero con el paso del tiempo, dicha teoría ha tenido muchas críticas, debido a que realmente no responde a la situación real de la empresa.

1.2 Las teorías directivistas: analizan 3 diferentes tipos de objetivos específicos:

La primera corriente es debida a Baumor, que dice que la empresa busca la maximización de las ventas.

La segunda se debe a Marris: el objetivo de la empresa es la maximización del beneficio equilibrado, lo que implica el crecimiento de las ventas y el capital relacionado con las mismas.

En esta teoría se maximiza tanto el beneficio de los propietarios como el beneficio de los directivos.

La tercera teoría se debe a Williamson: habla de la preferencia por el gasto, definido como la satisfacción que tienen los directivos por la posibilidad de realizar cierto tipo de gastos.

2) Teorías que apoyan la existencia de múltiples objetivos.

Básicamente todos los autores que analizan la existencia de múltiples objetivos en las organizaciones se agrupan en la llamada Escuela de los Sistemas Sociales, que tiene tres autores como grandes representativos que son: Cyert, March y Simon.

En esta teoría la empresa es concebida como una coalición entre los distintos grupos que la forman. Lógicamente quiere tener su poder y persiguen unos objetivos particulares, de aquí que los procesos de negociación sean importantes para llevar a cabo una buena coordinación entre los mismo. En esta teoría, el principio de maximización debe ser sustituido por el de satisfacción y, el de racionalidad por el de racionalidad limitada, es decir, hasta cierto punto.

Nota común a todas las teorías: no existe una forma de determinar los objetivos en las organizaciones, ni tampoco ninguna de ellas son válidas para cualquier empresa, contexto o situación.

Objetivos operativos:

Estos objetivos son los que se fijan en todos los niveles de las tomas de decisiones, asimilándose a lo que sería las estrategias operativas en el proceso de management o de administración general de la empresa.

5.3 El conflicto entre objetivos.

Puede darse situaciones en que la empresa quiera o tenga que cumplir dos o más objetivos pudiendo no realizarse al mismo tiempo. Esta situación implicaría que no son objetivos complementarios y puede darse el caso de que el cumplimiento de uno de ellos entrara en conflicto con el de los otros, provocando así una discrepancia importante debido a que se simultaneidad implicaría su no optimización.

A nivel estadístico, este tipo de relaciones es muy estudiada a través de la correlación de dos o más variables. Ya que, en alguna situación, la correlación resulta inversa, es decir, la consecución o la importancia de una variable dificulta la consecución o la eficacia de la otra variable.

Es muy importante distinguir entre los conceptos de eficacia y de eficiencia.

- Eficacia: la consecución de un objetivo a través de cualquier modo.
- Eficiencia: la consecución de un objetivo a través del cambio más rápido, es decir, de la utilización del mínimo coste (tanto material, como humano), es decir, en términos económicos a través de la optimización de los recursos empleados.

5.4 El proceso de toma de decisiones.

La toma de decisiones, además de ser una de las tareas directivas, muchos autores confirman que es la prioritaria a la hora de valorar al directivo de una empresa. En todo este proceso, la importancia de la información es básica, dado que será necesario contar con una información perfecta para que el proceso de la toma de decisiones sea adecuado.

En el proceso de la toma de decisiones se pueden distinguir 4 etapas o fases:

- Fase de inteligencia: se trata de identificar el problema o, de no haberlo, mejorar la situación de la

empresa.

- **Fase de modelización:** también llamada **fase de diseño o concepción**. Es aquella en la que se trata de elaborar las distintas acciones o alternativas para resolver el problema planteado. En esta fase la creatividad y la innovación ocuparán un papel muy importante en la búsqueda de soluciones. También la experiencia adquirida en situaciones o contextos facilitará el proceso de toma de decisiones. En esta fase se desarrollará y analizará valorándose también las alternativas del proceso decisional.
- **Fase de elección:** en dicha fase, se trata de elegir, de entre todas las alternativas posibles, aquellas en las que se obtiene el mejor objetivo perseguido. Una vez seleccionada se llevará a cabo según el criterio que se considere necesario para su cumplimiento efectivo.
- **Fase de revisión:** fase en la que se vigila la ejecución de la decisión, cuidando de ejecutarse correctamente y adaptándose a posibles desajustes, caso de que sea necesario llevarlos a cabo para conseguir una efectividad total.

5.5 Tipología de las decisiones [IMP.]

Existen 3 tipos:

Tipología por niveles.

El modelo más clásico de la toma de decisiones, también denominado Modelo Piramidal, y en donde, se distinguen tres tipos de decisiones (estratégicas, tácticas y operativas).

Tipología por métodos.

Esta tipología muy conocida a través de Simon, distingue entre decisiones programadas y decisiones no programadas.

- **decisiones programadas:** son decisiones repetitivas y rutinarias.

Ej: *la confección de una nómina*

- **decisiones no programadas:** son decisiones novedosas y muy importantes para la empresa. No existe ningún método para planificarlas.

Ej: *el lanzamiento de un nuevo producto en una empresa*

Tipología por síntesis.

Distingue entre decisiones estructuradas, semi estructuradas y no estructuradas.

- **decisiones estructuradas:** aquellas en las que las fases de inteligencia, diseño y elección se puede establecer algún tipo de regla para poder analizarse.

Ej: *la gestión de stocks en una empresa*

- **decisiones semi estructuradas:** aquellas en las que la fase de inteligencia no es susceptible de formalizarse, pero que una vez que se identifica el problema, a partir de ese momento, sí que se puede estructurar.

Ej: *los planes de renovación de una flota de coches en una empresa*

- **decisiones no estructuradas:** aquellas en las que en ninguna fase del proceso de decisión se puede aplicar ninguna formalización o modelo para determinarse. El proceso de toma de decisiones aquí se suele basar en la

información disponible, en el buen juicio de poder llevar a cabo una decisión y en base a la casualidad o la intuición.