

INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA.

TEMA 1. Introducción a la empresa.

- **Aproximación al concepto de empresa.**

La empresa es toda aquella entidad que mediante la organización de unos elementos humanos, técnicos o financieros, produce unos bienes o servicios determinados a cambio de un precio que la permita alcanzar sus objetivos, reponer la inversión realizada y obtener beneficios.

La empresa posee diferentes conceptos:

- **Como unidad de producción:** toda empresa realiza una actividad de transformación de inputs en outputs y además es creadora de valor.
- **Como organización:** toda empresa es un conjunto de elementos organizados que se encuentran bajo la figura del empresario.
- **Como un sistema:** un sistema es un conjunto de elementos que buscan la obtención de un fin común. Todo sistema esta compuesto por subsistemas independientes pero relacionados entre si.

Existen dos tipos de sistemas:

- **Sistema abierto:** sistema influido por lo que ocurre a su alrededor y que ocasiona variaciones al propio sistema.
- **Sistema cerrado:** sistema no influenciado, al que no se le producen variaciones.

Todos los sistemas tienen en común varias características:

- **Independencia** entre sus partes
- Pueden ser **artificiales** (creados por el hombre) o **naturales** (creados por la naturaleza)
- **Finalidad:** todo sistema tiene un objetivo.
- **Homeostasis:** todo sistema tiene la capacidad de regenerarse en el caso de haber sufrido un daño.

Todo sistema esta compuesto de subsistemas interrelacionados entre si, entre estos subsistemas, las empresas poseen como mínimo los siguientes:

- **Subsistema real:** comprende las funciones de aprovisionamiento, administración, producción y comercialización de los productos o servicios obtenidos.
- **Subsistema financiero:** se encarga de la captación, administración y control de los recursos financieros.
- **Subsistema directivo:** tiene como misión la toma de decisiones tendente a asegurar el logro de los objetivos del sistema mediante la configuración y control de una organización.

Los subsistemas de la empresa:

- **La empresa en el sistema económico.**

La actividad empresarial genera riqueza que puede contabilizarse por el valor añadido.

Valor añadido: se define como la diferencia entre el valor monetario de la producción empresarial y el valor monetario de los bienes y servicios adquiridos a otras unidades productivas.

La empresa mediante el capital productivo y el trabajo añade valor a las materias primas y otros bienes semielaborados, transformándolos en bienes más aptos para satisfacer necesidades.

La suma del valor añadido de todas las empresas de un país durante un periodo determinado de un año es el producto nacional bruto. PNB.

Las empresas y los consumidores, a través de los mercados de bienes y servicios y de los mercados de factores, establecen un proceso continuo de intercambios que da lugar al flujo circular de la renta.

Flujo circular de la renta:

Los consumidores son demandantes de bienes y servicios en el mercado de bienes y servicios y son ofertantes de factores productivos (tierra, trabajo, capital) a las empresas en el mercado de factores.

Las empresas venden sus productos en los mercados de bienes y servicios y demandan los factores que precisan en el mercado de factores.

- **El entorno de la empresa.**

La empresa en un sistema abierto en constante interacción con su entorno.

Entorno: es todo lo que se encuentra fuera de la empresa, que afecta a la empresa y que la misma empresa no es capaz de controlar. Existen dos tipos de entornos:

- **Entorno genérico:** son todos aquellos factores que afectan a las empresas de un área geográfica determinada y en un determinado espacio de tiempo por igual. El entorno genérico se basa en diferentes factores:
 - **Factores económicos:** tasa de crecimiento económico, evolución de precios, política económica, nivel de desarrollo
 - **Factores político-legales:** sistema político, regulaciones gubernamentales
 - **Factores socio culturales:** pautas culturales, nivel educativo, variables demográficas, distribución de la renta
 - **Factores tecnológicos:** madurez de las tecnologías convencionales, disponibilidad y acceso a la tecnología, innovación tecnológica
- **Entorno específico:** es un entorno más próximo a las empresas, pero no afecta a todas por igual, solo afecta equitativamente a todas las empresas de un mismo sector.

Sector: se define sector según los criterios de la oferta y la demanda:

- ♦ **Criterio de la demanda:** dos o más empresas pertenecen a un mismo sector cuando sus productos son sustitutivos entre sí.
- ♦ **Criterio de la oferta:** dos o más empresas pertenecen a un mismo sector cuando se dedican a la misma actividad y por ello emplean las mismas tecnologías para la producción.

ESTRUCTURA CONDUCTA RESULTADOS

La estructura de los sectores afecta a la conducta de las empresas que lo forman, que a su vez, afecta a los

resultados de dichas empresas. Para explicar la estructura de los sectores se utiliza el modelo de las cinco puertas de Michael Porter.

Modelo de las cinco puertas. Michael Porter.

TEMA 2. ANALISIS ECONOMICO DE LA EMPRESA.

2.1. La organización de la actividad económica.

La división de la mano de obra favorece la especialización de la misma y reduce la pérdida de tiempo que causa el cambio de una actividad a otra, favorece el desarrollo de las habilidades de los empleados y se traduce en bajos costes para el empresario, pero posee un inconveniente, la monotonía, que se transforma en aburrimiento y que acaba en el descontento de los trabajadores.

2.2. Enfoques de la empresa a partir del análisis económico de la empresa.

2.2.1. Teoría Neoclásica.

La teoría neoclásica no habla de la empresa en si, estudia como funciona el mercado y como se forman los precios.

La teoría neoclásica supone un mercado con competencia perfecta donde la forma de coordinar su actividad es con un sistema de precios y cuyo objetivo es maximizar el beneficio.

2.2.2. Teoría de los costes de transacción.

¿Por qué existen las empresas? R. Coase: Existen unos costes derivados de utilizar el mecanismo de los precios, no siempre funciona bien. La organización de la producción bajo la dirección de un empresario reduce esos costes. Las empresas existen porque son capaces de reducir esos costes, que reciben el nombre de costes de transacción, frente al mercado.

Transacción: compra-venta de un bien o servicio.

Costes de transacción: son los costes derivados de un mal funcionamiento del mecanismo de los precios. Existen diferentes tipos de costes de transacción:

- **De información:** costes derivados de la obtención de información.
- **De negociación:** costes derivados de la negociación con otros factores.
- **De garantía.**

¿Por qué no desaparecen los mercados? No siempre abarata más los costes de transacción la empresa que el mercado.

La actividad empresarial tiene sentido si esta abarata los costes de transacción frente al mercado, si es el mercado el que abarata mas los costes la actividad empresarial pierde su sentido.

Condiciones para la existencia de costes de transacción en el mercado.

La racionalidad limitada junto a la incertidumbre genera altos costes de transacción, al igual que el oportunismo unido a un grupo reducido con los que contratar.

¿Cuándo el mercado es sustituido por la organización?

Un activo específico es aquel activo concebido para un solo fin, si lo destinamos para cumplir un fin alternativo, este activo pierde valor.

La empresa tiene sentido cuando su frecuencia de transacción es ocasional y la especialización de sus activos es baja.

2.2.3. Teoría de la agencia.

La teoría de la agencia explica la relación entre dos agentes económicos, el principal, que encarga al agente una tarea que este tiene libertad para actuar en nombre del principal.

La empresa tiene que hacer coincidir los intereses de las dos partes.

El diseñar mecanismos para intentar hacer coincidir los intereses de las dos partes de una relación de agencia recibe el nombre de costes de agencia. Existen diferentes tipos de costes de agencia:

- **De negociación** entre las dos partes.
- **De vigilancia** del agente por parte del principal.
- **De garantía** para el principal por parte del agente.
- **De pérdida residual:** todos los demás costes que no pertenezcan a los anteriores.

La teoría de la agencia concibe la empresa como un **nexo de contratos**, es decir, la empresa es el conjunto de contratos realizados entre las partes que forman dicha empresa, que tienen sus propios intereses y objetivos.

TEMA 3. OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

3.1. El objetivo de la empresa y sus agentes.

3.1.1. El objetivo tradicional.

La empresa es una organización económica que busca el máximo beneficio.

El beneficio es el excedente que resulta de la diferencia entre los ingresos de una empresa menos sus gastos en un periodo de tiempo.

$$B_t = I_t - C_t$$

3.1.2. Separación propiedad-control.

¿Qué buscan los accionistas? Buscan rentabilidad, beneficios. El accionista busca la maximización de los beneficios, ya que estos harán sus dividendos mayores.

Discrecionalidad directiva y contrato de agencia. La discrecionalidad directiva se puede controlar mediante mecanismos de control, estos pueden ser internos o externos.

a) Internos: reciben este nombre porque nacen del interior de la empresa:

- **Supervisión directa:** vigilancia realizada sobre los directivos, se controlan entre los propios directivos y el consejo de administración de las empresas.
- **Sistema de incentivos:** se trata de dar al directivo un incentivo, un tanto por ciento de los beneficios, acciones parcial o totalmente liberadas, opciones sobre acciones, etc.

b) Externos: reciben este nombre porque no están bajo el control de la empresa, son los mercados:

- **Mercado de directivos:** prestigio profesional de los directivos.
- **Mercado de empresas:** se compran y se venden entre ellas.
- **Mercado de capitales (bolsa):** si una empresa esta mal gestionada su valor en bolsa baja.
- **Mercado de bienes y servicios:** cada empresa tiene un mercado, cuando ese mercado es muy competitivo el directivo no tiene mucho margen de maniobra, el mercado puede expulsar a la empresa.

3.1.3. El enfoque organizativo.

El enfoque organizativo generaliza el enfoque de la agencia, reconoce los intereses de cada grupo que compone la empresa:

- Directivos poder, dinero
- Accionistas mas poder, mas dividendos
- Bancos mayor rentabilidad, mayores intereses
- Clientes buena calidad, bajos precios
- Proveedores cobrar antes y mas
- Trabajadores sueldos razonables, seguridad en el trabajo, buenas condiciones

Cuando se unen todos se hacen poderosos, cada grupo tiene objetivos distintos, negocian y regatean, unos grupos tienen mas poder que otros, pero a todos los grupos les interesa la supervivencia de la empresa.

3.2. La creación de valor como objetivo.

Cuanto más valga una empresa, mejor para todos los grupos que la forman, sobretodo para sus propietarios.

Si el mercado funciona bien, el precio deberá reflejar el valor de un bien.

Valor de un bien capacidad de satisfacer una necesidad.

Valor " precio cantidad de dinero que se tiene que pagar por un bien o servicio.

Creación de valor " maximización del beneficio.

¿Cómo medimos la creación de valor? La creación de valor se puede medir mediante indicadores contables o indicadores de mercado.

a) Indicadores contables:

- **Balance de resultados:**
 - ♦ Pasivo fuentes financieras.
 - ♦ Activo destino de la financiación
- **Cuentas de resultados.**
- **Rentabilidad.**
 - ♦ Rentabilidad económica. RE.

$$RE = \frac{BAIT}{AT} = \frac{BAIT}{V} \cdot \frac{V}{AT}$$

- ♦ Rentabilidad financiera. RF.

$$RF = \frac{BN}{FP} = RE + EA + EI$$

– Efecto apalancamiento. EA.

$$EA = \frac{BAT}{BAIT} - \frac{AT}{FP}$$

– Efecto impositivo. EI.

$$EI = \frac{BN}{AT}$$

b) Indicadores de mercado.

• Curva de valor.

$$CV = \frac{VMFP}{FP} = \frac{RF - g}{K_e - g}$$

- Si $CV=1$ $VMFP=FP$; $RF=K_e$ ni se crea ni se destruye valor.
- Si $CV>1$ $VMFP>FP$; $RF>K_e$ se crea valor.
- Si $CV<1$ $VMFP<FP$; $RF<K_e$ se destruye valor.

TEMA 4. DIRECCION ESTRATEGICA DE LA EMPRESA.

4.1. El proceso de desarrollo de la empresa

Modelo de desarrollo de la empresa.

El crecimiento de las empresas se basa en las economías de escala la economía de escala de una empresa es el conjunto de ahorros que se producen en la empresa al aumentar la producción.

La diversificación de las empresas se basa en las economías de gama o alcance.

4.2. El proceso de dirección estratégica de la empresa.

La dirección estratégica de la empresa es una función de los directivos para dotar de una estrategia a su organización, es decir, dotar a su organización de un plan para ganar más beneficios.

4.3. Principales estrategias competitivas.

- **Diferenciación del producto:** consiste en hacer creer al consumidor que un producto es diferente de tal forma que el consumidor este dispuesto a pagar más por el producto.
- **Liderazgo en costes:** obtener un coste final mínimo respecto a los de la competencia con un nivel de calidad aceptable.

4.4. Principales estrategias competitivas.

Las estrategias competitivas son estrategias de crecimiento de la empresa.

- **La diversificación:** consiste en crear productos nuevos en mercados nuevos.
 - ◆ **Diversificación relacionada:** existe una similitud.
 - ◆ **Diversificación no relacionada:** no existe similitud.

Las economías de gama o alcance son los ahorros en costes que se ocasionan al producir más productos.

Para producir bienes y servicios la empresa se vale de unos recursos que pueden ser tangibles o intangibles.

- ◆ **Recursos tangibles:** recursos que la empresa tiene y que son físicos.
- ◆ **Recursos intangibles:** recursos que la empresa sabe que tiene pero no sabe donde, no son físicos.
- **La integración vertical:** se puede entender por el proceso de diversificación en que la empresa es su propio cliente y proveedor. La integración vertical reduce costes de transacción y asegura la distribución y el aprovisionamiento. Con la integración vertical se pierden las ventajas de especialización, aumentan los costes de coordinación y la flexibilidad de la empresa, pero al ser más grande, la empresa tiene menor capacidad de reacción. Existen diferentes tipos de integración vertical.
 - ◆ Integración vertical hacia delante.
 - ◆ Integración vertical hacia atrás.
- **La desintegración vertical:** es el proceso opuesto a la integración vertical.

4.5. Acuerdos de cooperación o alianzas empresariales.

Conocidos por el proceso de "cuasi-integración", son diferentes a la desintegración vertical:

- ◆ **Subcontratación:** consiste en que una empresa, contratista, contrate a otra empresa para que realice una actividad en su nombre.
- ◆ **Subcontratación de capacidad:** cuando las empresas tienen un exceso de demanda, estas les encargan a otras empresas ayuda con la producción.
- ◆ **Subcontratación avanzada:** una empresa cuenta sistemáticamente con otra empresa para hacer algo. Reduce los costes de transacción.
- ◆ **Franquicia:** acuerdo entre dos partes, franquiciador y franquiciado. El franquiciador cede su nombre, productos, distribución, etc. a cambio de una compensación económica.
- ◆ **Franquicia industrial:** el franquiciador le da al franquiciado el derecho a fabricar algo.
- ◆ **Franquicia de distribución:** el franquiciador actúa como central de venta y el franquiciado lo vende.
- ◆ **Franquicia de producción:** el franquiciador produce y los franquiciados venden.
- ◆ **Franquicia de servicios:** el franquiciado presta servicios en nombre del franquiciador.

4.6. Formas de entrada en mercado exteriores.

- ◇ **Internacionalización de las empresas:** forma de expansión para vender en nuevos mercados.

¿Por qué se internacionalizan las empresas? Porque a veces tienen recursos sobrantes u ociosos. La causa que explica el porqué, algunas veces, es la globalización de los mercados. Las causas principales son la búsqueda de recursos especializados y la proximidad de los mercados. El grado de internacionalización no es igual para todas las empresas. Existen diferentes formas de internacionalización.

- **Sistemas contractuales o acuerdos de cooperación para la internacionalización:** acuerdos entre empresas de diferentes países para comercializar sus productos en los otros países.

- **Exportación:**
- **Directa:** todo corre por cuenta de la empresa exportadora.
- **Indirecta:** la empresa exportadora delega la acción exportadora a otra empresa
- **Inversiones directas:**
- **Join ventures.**
- **Subsidiarias.**

TEMA 5. TIPOS DE EMPRESAS.

5.1. Empresa y empresario.

El empresario es la persona que coordina, organiza y asigna recursos dentro o fuera de una empresa.

Existen diferentes concepciones de empresario:

- Knigh (1971) El empresario es el que asume los riesgos de la actividad de una empresa.
- Shumpetter (1980) El empresario es el que innova.
- Kirzner (1973) El empresario es aquél que esta en "Estado de alerta".

5.2. Tipos de empresas.

- **Según su tamaño.**
 - ◊ PYME (Pequeña y mediana empresa)
 - ◊ Grandes.
- **Por su activo total.**
- **Por su volumen de ventas.**
- **Por su naturaleza jurídica.**
- **Individual:** formada por una sola persona jurídica.
- **Empresario individual:** no hay socios es una persona que es el responsable, el titular, que se encarga del gobierno y de la representación de la empresa, no tiene límite de capital.
 - **Sociedad anónima. SA.:** un socio, una junta general junto a los administradores, que son los representantes, se encargan del gobierno, tiene un capital mínimo de 60.101, 21€ dividido en acciones.
 - **Sociedad de responsabilidad limitada. SRL o SL:** igual a la SA pero con un capital mínimo de 3.005,06€ dividido en participaciones, no en acciones.
 - **Colectiva:** formada por más de una persona jurídica o por más de un grupo jurídico.
 - **Sociedad civil:** 2 o mas socios, la responsabilidad recae sobre los socios que también son los administradores y los representantes, sin limite de capital.
 - **Sociedad colectiva. SC:** 2 o más socios, la responsabilidad recae sobre los socios igual que el gobierno y la representación solo la

tienen los socios a quienes se hayan conferido expresamente.

- **Sociedad comanditaria o sociedad en comandita.**
- **Sociedad limitada nueva empresa.**
- **Sociedad cooperativa.**
- **Sociedad anónima laboral. SAL.**
- **Sociedad de responsabilidad limitada laboral. SLL.**

· **Por la propiedad de su capital.**

◊ **Públicas:** el capital pertenece al Estado.

◊ **Privadas:** el capital pertenece a una persona o a varias.

◊ **Mixtas:** el capital pertenece tanto al estado como a una o varias personas.

TEMA 6. FUNCIONES DIRECTIVAS.

6.1. Funciones directivas clásicas: planificación, organización y control.

El papel de la dirección en la empresa es hacer que la empresa cumpla sus objetivos, lo hace consiguiendo que las personas que trabajan en las empresas cumplan sus tareas.

Los directivos son las personas que dentro de una empresa se encargan de dirigir y controlar a las personas que trabajan en ella.

Toda empresa u organización necesita una dirección.

Dirección de empresas " Administración de empresas.

La administración de empresas significa el proceso de realizar acciones con personas de manera eficaz y eficiente.

Una empresa es eficaz si consigue realizar sus objetivos.

Una empresa es eficiente cuando utiliza menos para hacer más.

Los que hacen el trabajo principal de una empresa son los operarios, mientras que los directivos son las personas que planifican, organizan y dirigen el trabajo de los operarios.

Pirámide de niveles directivos.

◊ **Alta dirección:** se encargan de fijar las líneas generales de funcionamiento de la empresa, hacer estrategias, etc.

◊ **Directivos de línea media:** supervisan el trabajo de otros directivos y de los supervisores.

◊ **Supervisores de primera línea:** son los que están en contacto con los trabajadores.

El trabajo de un directivo es diferente según el nivel que ocupe en la pirámide de niveles directivos.

Conocimientos y destrezas de los directivos.

Las funciones de la dirección según Farol.

Las funciones clásicas de la dirección son la planificación, la organización, la dirección y el control.

◊ **La planificación:** consiste en fijar los objetivos, metas y planes de acción para

conseguirlos. Existen tres niveles de planificación:

- A corto plazo.
- A medio plazo.
- A largo plazo

◇ **La organización:** consiste en determinar funciones y tareas, definir unidades y departamentos (grupos) en la empresa y la forma en la que se van a comunicar (coordinación). El principio de la organización es la división del trabajo. Un buen directivo sabe que organización le corresponde a cada empresa.

Se coordina estableciendo una serie de relaciones permanentes entre individuos, configurándose la estructura organizativa de la empresa, reflejándose en un organigrama. Se tiene que encargar de fijar el grado de centralización o descentralización en la toma de decisiones.

◇ **La dirección:** consiste en que los empleados dirijan sus esfuerzos a conseguir los objetivos de la empresa. La dirección del personal es el punto de partida de la dirección. La dirección de RR.HH. consta de reclutar, seleccionar, formar y motivar a los trabajadores para que se queden.

◇ **El control:** consiste en comparar los resultados reales de la empresa con lo que se había planeado, analizar y corregir las desviaciones.

Los papeles del directivo. Mitzberg.

◇ **Papeles interpersonales:**

◇ **Cabeza visible:** el directivo es la imagen de la empresa

◇ **Líder:** el directivo estimula y motiva el trabajo de sus empleados.

◇ **Enlace:** el directivo mantiene numerosas relaciones con individuos y grupos externos.

◇ **Papeles informativos:**

◇ **Monitor:** el directivo debe recoger información

◇ **Difusor:** el directivo debe actuar como difusor de la información dentro de su empresa.

◇ **Portavoz:** el directivo debe actuar como difusor de la información fuera de su empresa.

◇ **Papeles decisorios:**

◇ **Empresario:** asume riesgos, toma decisiones

◇ **Gestor de anomalías:** debe resolver problemas que nadie ha resuelto.

◇ **Asignador de recursos:** asignar = poder.

◇ **Negociador:** ultimo negociador.

6.2. El proceso de toma de decisiones.

El proceso de toma de decisiones comienza con la detección de un problema, del cual hay que analizar las causas. Se han de fijar unos criterios de decisión, unas pautas de actuación. En la búsqueda de alternativas enumeramos las posibles soluciones o alternativas, las cuales se han de evaluar y elegir la mejor de ellas para ponerlas en practica y controlar el problema.

En la realidad este modelo racional de toma de decisiones no existe.

6.3. Tipos de decisiones directivas y niveles directivos.

Existen dos tipos de problemas:

- **Problemas bien estructurados:** son aquellos problemas que esta claro cual

es el problema, tenemos la información necesaria para decidir, no hay incertidumbre.

- **Problemas mal estructurados:** son aquellos problemas que no está claro cuál es el problema, no tenemos la información necesaria para decidir, hay incertidumbre.

Según el problema al que nos enfrentemos utilizaremos un tipo diferente de decisión.

- **Decisiones programadas:** son aquellas que se usan para solucionar problemas bien estructurados, son repetitivas, rutinarias, existe el método adecuado para solucionarlos. Existen diferentes tipos de decisiones programadas:

- ◊ Reglas, normas

- ◊ Políticas de empresa.

- **Decisiones no programadas:** son aquellas que se usan para solucionar problemas mal estructurados, son únicas, son tomadas por los directivos.

Según el número de individuos que tomen las decisiones, estas se dividen en:

- **Decisiones individuales:** decisiones tomadas por una sola persona, normalmente estas decisiones están tomadas por un directivo.
- **Decisiones en grupo:** decisiones tomadas por un grupo de personas formado solo por directivos.

Las decisiones en grupo tienen ciertos inconvenientes, son lentas y se recibe influencia de los demás, mientras que como ventaja hay más puntos de vista, más objetividad, menos oportunismo y mejor legitimación.

TEMA 9. FUNCIONES DE PRODUCCION.

La empresa es una unidad de producción, que produce según unos factores productivos, realizando una función productiva compuesta por diferentes elementos.

9.1. Concepción de función productiva y sus elementos.

La función productiva se basa en un proceso de transformación de unos inputs en outputs.

Elementos del sistema productivo.

Factores de producción.

Los componentes de la función productiva.

Se habla de tres tipos de componentes:

- ◊ **Tarea:** cualquier acción transformadora, bien por mano de obra o por máquinas, sobre las materias primas. Sinónima de proceso de transformación.

- ◊ **Flujo:** traslado.

- De bienes.

- De información.

Existen diferentes tipos de flujos:

- Flujo funcional.

- Flujo secuencial.

- Flujo estático.

◇ **Almacenamiento:** cuando no se realiza ninguna tarea ni ningún flujo.

Aspectos relevantes de la función de producción.

◇ **Elección y control de las entradas.**

◇ **Diseño y control del proceso productivo (análisis del rendimiento y de la productividad)**

◇ **Todo aquello relacionado con la producción obtenida.**

9.2. Objetivos del sistema de producción.

◇ **Reducciones de costes:** el coste de producción hace referencia a todos los inputs que se han usado en el proceso de producción. Lo que persigue la dirección de operaciones son reducciones de costes sin reducir la calidad. **¿Como?** Con la mejora del aprovechamiento de los recursos, de la mano de obra y realizando mejores inversiones para mejorar las tecnologías de producción.

◇ **Mejora de la calidad:** fuente de ventaja competitiva.

· **Interna:** grado de satisfacción de las características de los productos.

· **Externa:** percepción del cliente de la calidad.

◇ **Aumento de la flexibilidad:** capacidad de la empresa para cambiar sin alterar significativamente los costes de producción.

· De mercado.

· De producto.

· De recursos.

◇ **Cumplimiento de las entregas:** capacidad de la empresa para entregar el producto a corto plazo y dentro de la fecha límite.

◇ **Servicios de atención al cliente:** garantías, manual de instrucciones, atención al cliente

◇ **Innovación:** capacidad de la empresa para realizar nuevos productos.

9.3. Tipos de sistemas productivos.

Llamamos proceso productivo al conjunto de personas, máquinas y procedimientos de producción.

Clasificación de los sistemas productivos.

◇ **Según la cantidad de factor de trabajo:** procesos manuales, mecánicos y automáticos.

· **Manual:** básicamente mano de obra humana.

· **Mecánico:** interviene alguna herramienta o máquina.

· **Automático:** todo lo hacen las máquinas.

◇ **Según la gama o variedad de productos:** producción simple o múltiple.

· **Simple:** producción de un único producto.

· **Múltiple:** producción de varios productos.

◇ **Según el origen de las órdenes de producción:** para el mercado o almacén, sobre pedido y por encargo.

◇ **Según el tipo de configuración productiva:** por proyecto, de flujo intermitente o continuo.

Tipos de configuración de la producción:

· **Por proyecto:** supone la ejecución de un producto o servicio único según las órdenes del cliente. Requiere más tiempo, mayor cualificación de la mano de obra.

· **Por talleres:** producción de pequeños lotes de una gran variedad de

productos.

- **Por batch:** producción de lotes mayores de una variedad de productos menor. La maquinaria que se emplea es mas sofisticada que en un taller.
- **En línea:** producción de lotes muchísimo mas grandes pero da una variedad muchísimo menor.
- En línea recta.
- Línea en forma de U.

9.4. Estrategias de producción.

Es necesario integrar la estrategia empresarial con la estrategia de producción.

La estrategia de producción debe potenciar y facilitar la estrategia empresarial (corporativa y competitiva).

Focalización de la producción.

Es concentrar cada fábrica en un número limitado y manejable de productos, tecnologías, ventas y mercados.

- Focalización por productos (introducción de nuevos productos, atender nichos de mercado y comercialización de productos especiales)
- Focalización por proceso (satisfacción del mercado de masas, mercados en rápido crecimiento)

Producción justo a tiempo (JAT)

Cuando se atasca la demanda y los clientes exigen variedad de productos.

Se fabrican productos de gran variedad.

Consigue la flexibilidad necesaria para fabricar una gran variedad de productos acortando los tiempos de preparación de las maquinas.

Unidad básica de fabricación: la sección (maquinas en forma de U).

Proceso que fomenta la responsabilidad colectiva y la rotación de tareas.

Importancia de las relaciones con subcontratas.

TEMA 10 (I). DECISIONES ESTRATEGICAS DE PRODUCCION.

10.1. Introducción.

◇ Decisiones estratégicas de la producción.

◇ Alta dirección.

◇ A largo plazo afectan a la competitividad empresarial y a las decisiones operativas a medio o largo plazo

◇ Elementos a tener en cuenta.

◇ Producto.

◇ Proceso productivo.

◇ Capacidad productiva.

10.2. Diseño del producto y del proceso.

- ◇ **Sistema integrado y dependiente: etapas.**
- ◇ Desarrollo de las características funcionales del producto.
- ◇ Mejoras en el sistema productivo para una alta eficiencia y comercialización en mercados de masas.
- ◇ Estandarización del producto y del proceso: mejoras incrementales para maximizar la eficiencia.

◆ **Proceso evolutivo de la empresa (Utterback, 1983)**

- ◇ **Fluidez:** desarrollo del producto y creación del mercado.
- ◇ **Transición:** mejoras en el proceso productivo.
- ◇ **Carácter específico:** reducción de los costes y controle de la calidad.

	FLUIDEZ	TRANSICION	CARÁCTER ESPECIFICO
Características	Obtener nuevos productos	Modificar procesos para reducir costes, alta cuota de mercado.	Producto y proceso mejorado funcional. Mejoras incrementales.
Aspecto estratégico	Diferenciación del producto	Liderazgo en costes	Competencia agresiva en precios. Imagen corporativa.
Sistema productivo	Maquinaria universal, personal polivalente.	Procesos eficientes, inacción de la maquinaria, automatización del proceso	Pocas mejoras, equipos especializados, progreso rígido.

10.3. Capacidad y dimensión de la fábrica.

- **Concepto de capacidad. Diferencias con capacidad pico y volumen.**

Capacidad: cantidad de productos que se pueden producir en un espacio de tiempo determinado.

Objetivo: satisfacer eficientemente la cantidad de producto requerida en el momento oportuno.

Decisiones de capacidad: (tomadas por el directivo)

- Aumentar la capacidad.
- Disminuir la capacidad.

Dependen de la demanda del mercado.

Conceptos relacionados:

- ◇ **Volumen:** velocidad real de producción en un periodo normal.
- ◇ **Capacidad pico:** capacidad eventual máxima de operaciones considerandola extra, trabajadores adicionales y políticas especiales de volumen (corto plazo).
- ◇ **Capacidad planta:** máxima cantidad de producción normal.
- ◇ **Dimensión.**
- ◇ **Localización.**

¿Cómo se puede medir la capacidad? Es difícil porque depende de la velocidad de los trabajadores (volumen), también depende de la maquinaria, de los retrasos

¿Existe la capacidad optima? (NO) Tan malo es tener una capacidad en defecto como en exceso. Habrá una capacidad efectiva que será la que permitirá atender las ventas previstas en el mercado. Esto relaciona capacidad con volumen a través de la demanda.

Capacidad – volumen – demanda.

El volumen permite obtener economías de escala, pero hay un momento en el que hay que a partir de cierto volumen los costes aumentan: deseconomías de escala.

Se optara por la capacidad cuya curva de costes medios totales genere el menor coste medio para la demanda prevista

Capacidad – dimensión.

La capacidad esta relacionada con la cantidad de productos fabricados.

La dimensión (tamaño) incluye además de los productos, los componentes que se fabrican internamente. Se suele medir por capacidad de la empresa y/o numero de trabajadores (pueden producir o solo ensamblar,).

Capacidad – localización:

- ◇ Decisiones que se deben tomar conjuntamente.
- ◇ Costes de fabricación: dependen de la capacidad, mientras que los transportes dependen de la localización.

Ambos costes son el coste total (Mercado y producción tiene que estar cerca)

- ◇ La demanda de medios productos depende de la localización y la capacidad a su vez depende de la demanda (reacción circular).

10.4. Localización de la fábrica.

Localización: lugar donde se realiza la actividad productiva.

Factor determinante: mercados de compra-venta, capacidad y trabajo.

¿Cuándo necesitamos una nueva localización?

- ◇ Insuficiente capacidad productiva.
- ◇ Cambios en los inputs.
- ◇ Desplazamientos geográficos de la demanda.
- ◇ Lanzamiento de nuevos productos

¿Qué costes son importantes para decidir sobre la localización?

- ◇ **Tangibles:** mano de obra, construcción, luz, impuestos
- ◇ **Intangibles:** clima, posibilidad de formación, sindicatos, cultura

¿Qué excepciones hacen no considerar aspectos anteriores?

- ◇ **Antecedentes industriales:** si hay una empresa parecida, no hay que hacer estudio.
- ◇ **Intereses personales** (pueden perjudicar).

10.5. Distribución en planta.

Distribución: marco general donde se desarrolla la producción y actividad administrativa:

uso de recursos, procedimientos de fabricación, mecanismos de control y costes de producción.

Objetivo: optimizar la ordenación de las maquinas, hombres, materiales y servicios auxiliares de forma que el valor creado en producción sea el máximo.

Para ello:

- ◇ Equilibrar manejo de materias (reducir costes de movimiento y perdidas)
- ◇ Equilibrar procesos de transformación (evitar cuello de botella) producir mas o menos a la misma velocidad.
- ◇ Utilizar adecuadamente el espacio.
- ◇ Realizar la distribución según las características psicosociales y de seguridad de los trabajadores.

Tipos de diseño en planta:

- ◇ **Funcional:** distribución según la actividad desempeñada (empresas diversificadas)
- ◇ **Por productos:** orden según etapas por las que avanza la producción.
- ◇ **Posición fija:** inmovilización del producto y se actúa sobre el.

PRODUCTOS

FUNCIONAL

FIJA

Características del producto

Estandarizado, volumen alto, tasa de producción constante.

Diversificado, volumen variable, diversas tasas de producción.

Bajo volumen.

Producción única.

Flujo del producto.

Línea recta

Flujos diferentes para cada producto

Poco, se trasladaba al lugar del producto.

Uso del espacio

Adecuado, ritmo alto de producción

Ritmo alto de producción

Ritmo bajo de producción.

Coste de producción

$CF!+CV!=CT!$

$CF!+CV!=CT!$

$CT!$

TEMA 10 (II). DECISIONES DE DISEÑO, PLANIFICACION Y CONTROL.

10.1. El proceso de planificación, programación y control de la producción.

Planificación y control de la producción.

- ◇ **Planificación de la producción:** establecer objetivos y actividades en la función de producción:
- ◇ **Planes estratégicos:** planificación de la producción (objetivos a largo plazo)
- ◇ **Planes operativos o tácticos:** programación de la producción (actividades concretas a corto plazo y medio plazo para alcanzar los objetivos)
- ◇ **Control de la producción:** verificar que los objetivos se están alcanzando según lo planificado con la mayor eficacia y eficiencia posible.

Diferencias entre planificación y programación de la producción.

- ◇ **Planificación:**
 - Énfasis en los recursos productivos a nivel agregado a largo y medio plazo.
 - **Objetivo:** establecer la producción agregada (PAP) para cada periodo de planificación y los recursos necesarios.
 - Dada la previsión de ventas, la planificación debe calcular la continuación de producción, inventarios y recursos para satisfacer la demanda lo mejor posible.
- ◇ **Programación:**
 - Énfasis en el corto plazo.
 - **Objetivo:** establecer a nivel desagregado la cantidad correcta a fabricar de productos necesarios (o sea, de forma específica: cuantos clavos, cuanta gente, cuanto material).
 - Dado un plan de producción donde se concretan los niveles básicos de los grandes recursos, se emplean estos en el día para servir adecuadamente a la demanda.

Herramientas e indicadores para efectuar planificación, programación y control.

- ◇ **Grafico de Gantt.**
 - Técnica elemental creada por Harry L. Grant utilizada para planificar la ejecución temporal de un conjunto de actividades.
 - Su principal utilidad consiste en permitir un control visual del grado de ejecución de las actividades del proyecto.
 - Mediante el sistema de sombras se representa el grado de ejecución de las diferentes actividades, observando el grado de ejecuciones el momento determinado.
- ◇ **Método PERT.**
 - ◇ PERT: Program Evaluation and Review Technique.
 - ◇ Es una herramienta que permite la planificación y el control de proyectos, cuya

ejecución implica la realización de un conjunto de actividades, entre las que existen relaciones de precedencia en un tiempo y con recursos limitados.

- ◇ Es la representación gráfica, a través de círculos y flechas que los unen, del conjunto de actividades que componen el proyecto, en la que se recogen las relaciones de preferencia entre las actividades.
- ◇ Permite identificar el tiempo mínimo de ejecución de un proyecto. Las actividades que se demoran en la ejecución y suponen demora en la finalización del proyecto se conocen como *actividades críticas*, y las *holguras*, corresponden a actividades cuya ejecución no suponen retraso en la ejecución total del proyecto.

- ◇ **Tiempo early:** momento más temprano en el que se puede llegar a una etapa habiendo realizado anteriormente las actividades necesarias; es el tiempo de ejecución más largo desde la etapa inicial hasta la etapa en el análisis.
- ◇ **Tiempo last:** es el momento más tardío en que se puede llegar a la misma sin que ello suponga retraso en la finalización del proyecto. En su conjunto. Operando en sentido contrario es el camino más largo desde la etapa final a la etapa inicial.
- ◇ **Camino crítico:** sucesión de actividades de mayor duración temporal que unen las etapas inicial y final del proyecto.
- ◇ **Holguras:** márgenes de tiempo disponible para poder retrasar el comienzo de una actividad en el proyecto.

- **Holgura total:** margen de tiempo disponible para ejecutar una actividad suponiendo que comienza en el momento más temprano (tiempo early) y se acaba en el momento más tardío posible (tiempo last).

$$H_t = F_f - E_i - \text{duraci } t$$

- **Holgura libre:** margen de tiempo disponible para ejecutar una actividad suponiendo que se inicia y finaliza en el momento más temprano posible (tiempo early).

$$H_l = E_f - E_i - \text{duraci } t$$

- **Holgura independiente:** margen de tiempo disponible para ejecutar una actividad suponiendo que se inicia en el momento más tardío posible (tiempo last) y se culmina en el momento más temprano (tiempo early).

$$H_i = E_f - L_i - \text{duraci } t$$

El control del sistema productivo.

- ◇ **Control de eficiencia:** medio para evaluar el modo en que se logran los objetivos asignados al sistema productivo.
- ◇ **Eficacia:** grado de consecución de los objetivos asignados. Un sistema productivo es eficaz si alcanza las cifras de producción que marca la dirección de la empresa.
- ◇ **Eficiencia:** grado de consecución de los objetivos asignados en relación a los costes incurridos. Se es tanto más eficiente cuanto menores sean los costes asociados al logro de los objetivos.

Para medir la eficiencia se utilizan indicadores. Hay dos tipos:

- ◇ **Indicadores de productividad:** se trata de un control a posteriori donde se observan los resultados obtenidos.
- **Productividad:** relación entre los bienes y servicios producidos y los recursos consumidos en el proceso.

- **Índices de productividad total:** relacionan el volumen de producción con el conjunto de todos los factores empleados.

$$Pt = B \text{ y } S / \text{Mano de obra} + K + \text{Materias primas} + E$$

- **Indicadores de productividad parcial:** relacionan el volumen de producción con la mano de obra.

$$Pp = B \text{ y } S / \text{Mano de obra.}$$

Para poder comparar entre las productividades es preciso seleccionar un año como base (normalmente se le asigna la productividad del 100%) y a continuación se valoran los bienes y servicios producidos y los recursos consumidos en los años siguientes.

- ◇ **Análisis de costes:** definen los límites inferiores de producción que aseguren una rentabilidad positiva.

Este tipo de análisis se conoce como análisis de punto muerto.

- **Punto muerto:** cantidad de producción y ventas que equivale al punto donde se igualan a los ingresos con los costes asociados a su fabricación y distribución.

El punto muerto depende de la estructura de costes de la empresa, donde distinguiremos entrecortes fijos y costes variables.

$$B^o = I - C; \text{ Si } B^o = 0 \text{ I} = C$$

$$I = P \cdot Q$$

$$C = C_v \cdot Q + C_f$$

- **Apalancamiento operativo:** relación entre los costes fijos y variables de la empresa. Una relación alta indica un apalancamiento fuerte.

El apalancamiento operativo suele ser utilizado como un indicador del nivel del riesgo económico que soporta la empresa en su actividad.

- ◇ **Control de calidad:** también llamado control de calidad total; debe estar presente en todo el proceso.

- ◇ **Calidad:** conjunto de propiedades y características que definen su aptitud para satisfacer más necesidades expresadas o implícitas.

- ◇ **Costes de calidad:** pueden dividirse en dos categorías:

- **Costes inevitables:** aquellos en los que incurre la empresa para asegurarse de que solamente llegan al cliente aquellos bienes y servicios que son aceptables para el mismo; dentro de esta categoría se identifican dos clases:
- **De prevención:** son los que tratan de evitar que se cometan errores.
- **De evaluación:** son los que resultan del proceso de inspección de la producción ya realizada.
- **Costes evitables:** son todos aquellos en los que incurre la empresa por cometer errores en la realización de sus productos y se dividen en dos categorías.
- **Internos:** pérdidas observables en el proceso como consecuencia de errores cometidos antes de que el producto sea entregado al cliente. Errores cometidos que son detectados por el sistema de evaluación.
- **Externos:** si el sistema de evaluación no detecta todos los errores y el producto se vende al cliente (reparación de averías y devoluciones).

- ◇ **Control de inventarios:** un inventario es un conjunto de artículos almacenados en espera de una utilización posterior, que puede consistir en abastecer el mercado o abastecer a la propia empresa.

Los inventarios constituyen un coste para la empresa que viene dado por el volumen de la inmovilización financiera que suponen, además del espacio que ocupan y el valor de su posible deterioro. Por ello es preciso que se aplique algún control sobre los mismos.

- ◇ **Gestión selectiva de inventarios:** En la totalidad de los inventarios es posible distinguir entre tres categorías:

- **A.** Porcentaje muy bajo de artículos con valor económico muy elevado.
- **B.** Porcentaje un poco superior con un valor económico inferior.
- **C.** mayor numero de existencias con valor económico muy bajo.

Los inventarios de tipo A precisan de un mayor control que los inventarios de tipo B que a su vez necesitan más control que los inventarios de tipo C.

- ◇ **Inventarios de materias primas. Gestión de compras:** Determinar el volumen optimo de pedido que la empresa debe realizar a sus proveedores, de modo que los costes de abastecimiento sean mínimos.

- **Costes de compra.**

$$D P$$

- **Costes de realización de pedidos.**

$$R \frac{D}{P}$$

- **Coste de almacenamiento.**

$$A \frac{Q}{2}$$

- **Costes financieros.**

$$P i \frac{Q}{2}$$

- **Costes totales de abastecimiento. CTA.**

$$CTA = D P + R \frac{D}{Q} + (A + P i) \frac{Q}{2}$$

- **Tamaño optimo de pedido.**

$$Q_0 = \sqrt{\frac{2 R D}{A + P i}}$$

- **Numero de pedidos.**

- **Demanda diaria**

$$Dd = \frac{D}{D.laborables}$$

- **Duración del pedido.**

TEMA 11. MARKETING: DECISIONES ESTRATEGICAS.

11.1. Marketing estratégico y operativo.

Definición de marketing.

El marketing es la función que mantiene el contacto de la organización con los consumidores, averigua sus necesidades, desarrolla productos que cubran esas necesidades, diseña la forma de distribuirlos y elabora un programa de comunicación para expresar los propósitos de la organización.

El marketing trata de estudiar la manera de iniciar, facilitar y consumir relaciones aceptables de intercambio voluntario, mediante la concepción, fijación del precio, comunicación y distribución de ideas, bienes y servicios que satisfagan los objetivos de los individuos, de la organización y de la sociedad en general.

KOTLER: es la actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos a través del proceso de intercambio entre la producción y el consumo.

Tipos de procesos de intercambio:

- ◊ Intercambios monetarios entre dos partes
- ◊ Intercambios no monetarios entre dos partes
- ◊ Intercambios entre múltiples partes.

Fases en la evolución del marketing.

- ◊ **Pasivo:** vender lo producido, se supone que la empresa sabe lo que es bueno para el cliente.
- ◊ **De organización:** optimizar ventas, mercado no segmentado que admite todo, sobre todo aquellos en expansión y con clientes poco experimentados.
- ◊ **Activo:** dimensión estratégica del marketing, capacidad de análisis y comprensión del mercado, el objetivo es lograr que el producto se venda por si solo porque encaja con la necesidad de cada cliente.
- ◊ **Marketing social:** clientes y sociedad. Proporcionar satisfacciones deseadas mas efectivamente y eficientemente que la competencia. Desarrollo de confianza y buena fe en las transacciones.

La gestión de marketing en la empresa.

La gestión del marketing en la empresa consiste en *concebir, planificar, ejecutar y controlar la elaboración, tarificación, la promoción y la distribución de una idea, de un producto o de un servicio, con el objeto de llevar a cabo intercambios mutuamente satisfactorios tanto para la organización como para los individuos.*

Se debe diseñar y desarrollar actividades de investigación de mercado, para conocer las necesidades y deseos de los clientes, así como el grado de satisfacción de los mismos, sin olvidar la actuación de la competencia y el comportamiento cambiante del entorno. A partir de eso se desarrolla un sistema de información de marketing que facilitara la definición de objetivos, la formulación de estrategias y la toma de decisiones.

Estamos en una economía donde la oferta esta determinada por la demanda, y no a la inversa. Así pues, la gestión del marketing presenta un doble enfoque.

Enfoques del marketing.

- ◇ **Marketing estratégico:** Se basa en el análisis continuo de las necesidades de los clientes potenciales, como algo previo para orientar la gestión de la empresa hacia la satisfacción de las mismas. También implica un análisis de la evolución de los mercados con el objeto de detectar oportunidades que puedan ser explotadas. Dentro de él se estudia:
 - Análisis de la situación de la empresa: ¿Dónde estamos?
 - Diagnostico de la situación: ¿Cómo somos?
 - Definición de los objetivos de marketing: ¿A dónde queremos ir?
 - Formulación de las estrategias de marketing: ¿Quiénes serán nuestros clientes? ¿Como queremos ser reconocidos?
- ◇ Estrategias de Segmentación del mercado.
- ◇ Estrategias de Posicionamiento del producto.
- ◇ **Marketing operativo:** Su misión consiste en la conquista de los mercados existentes. Especificar acciones necesarias para ejecutar las estrategias de segmentación y posicionamiento. Los medios que se emplean para el logro de este objetivo son los que integran el programa de **marketing-mix** (producto, precio, promoción, distribución y comunicación).
 - Planes de acción para el Marketing-Mix: ¿Qué haremos?
 - Ejecución de planes de marketing-Mix: ¿Cómo lo haremos?
 - Evaluación y control: ¿Cómo van las cosas?

Proceso de dirección u planificación de marketing.

Áreas de decisión en el marketing-mix.

11.2. El sistema de información de marketing y la investigación de mercados.

Necesidad de información: SIM.

Constituye una estructura cuya finalidad es generar, registrar, clasificar, analizar, valorar y distribuir a tiempo la información demandada para orientar las actividades estratégicas de marketing.

Subsistemas del SIM.

- 1.- Subsistema de datos internos (ventas, contabilidad, etc.)
- 2.- Subsistemas de inteligencia de marketing (fuentes y procedimientos. Información secundaria)
- 3.- Subsistemas de apoyo a las decisiones de marketing: métodos avanzados para análisis estadístico y modelos que permitan tomar decisiones de marketing.
- 4.- Subsistemas de investigación de mercados: Estudio sobre situaciones específicas.

Definición de investigación de mercados.

Diagnostico de unas necesidades de información, su búsqueda sistemática y objetiva mediante el diseño de métodos para su obtención, recopilación, análisis e interpretación de la información, que luego será distribuida para la toma de decisiones.

Etapas del proceso de investigación de mercados:

- 1.- Plantear problema de toma de decisiones como una pregunta
- 2.- Listado de información necesaria.
- 3.- Determinar información disponible en bases de datos secundarias.
- 4.- Si no hay suficientes datos secundarios ir a fuentes de datos primarios.
- 5.- Recogemos información, analizamos esa información, interpretamos los resultados y sacamos las conclusiones.

Técnicas de obtención de información primaria:

- Métodos cualitativos: entrevista en grupo, en profundidad, pseudo compra, técnicas proyectivas
- Métodos cuantitativos: sondeo por encuesta, cuestionarios, paneles, etc.

SUBSISTEMA REAL

SUBSISTEMA FINANCIERO

SUBSISTEMA DIRECTIVO

Marketing

Outputs

Producción

Aprovisionamiento

Inputs

Entorno

CONSUMIDORES

EMPRESAS

Pagos (ingresos)

Mercado de bienes y servicios

Rentas de factores productivos

Mercado de factores productivos

COMPETIDORES POTENCIALES

COMPETIDORES EN EL SECTOR

Grado de rivalidad

COMPRADORES

Barreras de entrada

Poder negociador clientes

SUSTITUTOS

PROVEEDORES

Poder negociador proveedores

Amenaza de sustitutivos

DIVISION DEL TRABAJO

ESPECIALIZACION

COORDINACION

MERCADO

INFORMACION

ORGANIZACION

Factores humanos:

Racionalidad limitada.

Oportunismo

Factores contextuales:

Incertidumbre

Grupos reducidos

Especialización de los activos:

Alta

Baja

Frecuencia de la transacción:

Recurrente (todos los días)

Ocasional

Mercado

Coordinación

Empresa

Configuración de las actividades:

Localización única

Función única

Industria única

Diferentes ubicaciones de la misma función en la misma industria.

Diferentes ubicaciones de diferentes funciones en la misma industria

Diferentes ubicaciones de diferentes funciones en diferentes industrias.

Desarrollo estratégico:

Crecimiento de la escala de valores

Expansión hacia nuevas zonas geográficas

Integración vertical

Diversificación

Análisis estratégico

Formulación de la estrategia

Implantación de la estrategia

Producto

Penetración de mercado

Desarrollo de productos

Tradicional

Nuevo

Nuevo

Tradicional

Mercado

Desarrollo de mercado

Diversificación

Alta dirección

Directivos de línea media

Supervisores de primera línea

100

50

0

Conceptuales

Humanas

Técnicas.

Capataz

Mandos intermedios

Alta dirección

PLANIFICACION

ORGANIZACION

DIRECCION

CONTROL

Detección del problema

Fijación de criterios de decisión

Búsqueda de alternativas

Puesta en práctica

Elección

Evaluación de las alternativas.

El proceso de toma de decisiones racionales

Control

INPUTS

Capital

Materiales

Mano de obra

Energía

Tecnología

Información

Ambiente externo

Tecnología y transformación

Retroalimentación

OUTPUTS

Productos

Servicios

Otros

FACTORES DE PRODUCCION

FACTORES CREATIVOS

I+D

Configuración de productos y procesos

FACTORES ELEMENTALES

FACTORES DIRECTIVOS

Planificación

Organización

Control

Materiales

Energía

Capital

Trabajo

Tecnología

Información

Proporción de innovación de mayor envergadura

Características del proceso de producción

FLUIDEZ

TRANSICION

CARÁCTER ESPECÍFICO

Innovación en producto

Innovación en proceso

Act. D

Act. A

Act. B

Act. C

Tiempo

2

4

A

3

1

f0

B

C

f1

D

$P \cdot Q = C_v \cdot Q \cdot C_f$

I

Cv

Cf

Q0

0

100

100

A

B

C

MARKETING ESTRATEGICO

1. Análisis de la situación: ¿Dónde estamos?

1.1. Análisis del mercado

1.2. Análisis de la competencia.

1.3. Análisis del entorno (fuerzas externas).

1.4. Análisis interno: (Objetivos del marketing, recursos y análisis Mix).

2. Diagnostico de la situación: ¿Cómo somos?

3. Definición de objetivos de marketing: ¿A dónde queremos ir?

4. Formulación de las estrategias de marketing: ¿Quiénes serán nuestros clientes? ¿Cómo queremos ser reconocidos?

MARKETING OPERATIVO

5. Planes de acción para el marketing: ¿Qué haremos?

5.1. Determinación de objetivos.

5.2. Actividades necesarias para lograrlas.

5.3. Presupuesto de marketing

6. Ejecución planes de marketing–mix: ¿Cómo lo haremos?

7. Evaluación y control: ¿Cómo van las cosas?

PRODUCTO

- ◊ Características productos.
- ◊ Ciclo de vida.
- ◊ Gamas y líneas.
- ◊ Servicios, garantías.
- ◊ Marcas, etiquetas.
- ◊ Envases, embalajes.

PRECIO.

- ◊ Márgenes.
- ◊ Relación precio/calidad
- ◊ Descuentos
- ◊ Rebajas, bonificaciones.
- ◊ Plazos de pago
- ◊ Elasticidad del precio

DISTRIBUCION

- ◊ Tipo de canal de distribución.
- ◊ Selección de canal
- ◊ Gestión canal
- ◊ Merchandising
- ◊ Distribución física, logística.

COMUNICACIÓN

- ◊ Publicidad
- ◊ Promoción
- ◊ Relaciones publicas
- ◊ Fuerza de ventas